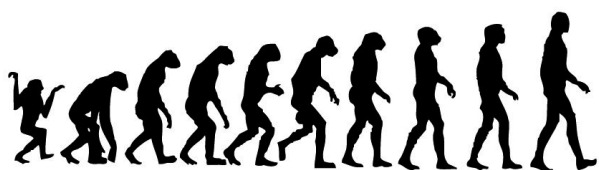


# 组织的进化

李刚著

● 让创新与模仿各就其位



(第2版)

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

创新性和模仿性是组织的两种基本性质，与此对应，组织的管理元素也分为两种基本类型，创新性管理元素和模仿性管理元素。创新性管理元素与模仿性管理元素循环组合，构成团队制、首席制、集体制和诸侯制的管理架构，分别代表组织的不同进化阶段。促进组织进化的奥妙之处就在于合理安排两类管理元素的排列秩序。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

组织的进化/李刚著. —2 版. —北京: 电子工业出版社, 2018. 9  
ISBN 978-7-121-34857-0

I. ①组… II. ①李… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 180238 号

策划编辑: 张贵芹

责任编辑: 张贵芹

印 刷:

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 15 字数: 216 千字

版 次: 2011 年 4 月第 1 版

2018 年 9 月第 2 版

印 次: 2018 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zlt@phei.com.cn](mailto:zlt@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式: (010) 88254511, [zlf@phei.com.cn](mailto:zlf@phei.com.cn)。

# 再版前言

R E P R I N T      P R E F A C E

自《组织的进化》首版发行至今,不觉间七年已过。

或因原创理论总与主流颇多隔阂之故,当年四处投稿,却鲜有问津。后幸得电子工业出版社张贵芹编辑、贾贺老师、原社长敖然先生鼎力支持,方得以发行。借再版之机,献上迟到的感谢!没有他们的信任与辛苦工作,本书手稿早已淹没于角落灰尘中。

首版之后,承蒙读者厚爱,得以重印九次。读者的鼓励和宝贵意见如同阳光雨露,本书生于斯、长于斯。

作者亦受感召,延展理论,取证实践,无日不尽心竭力,唯恐有负知音。今借再版,去繁化简、勘误存真,力图献上解释问题更透彻、解决问题更有效、预测未来更准确之理论体系。

惜限于篇幅,难以言尽。祈日后能再献姊妹篇,理论体系亦能有更加完整之呈现。

李 刚

2018年8月于北京



# 前言

P R E F A C E

这是一本探讨如何对创新和模仿进行有效管理,从而加速组织新陈代谢,促进组织进化的书。以下是本书的主旨:创新性和模仿性是组织的两种基本性质,与此对应,组织的管理元素也分为两种基本类型,创新性管理元素和模仿性管理元素。创新性管理元素与模仿性管理元素循环组合,构成团队制、首席制、集体制和诸侯制的管理架构,分别代表组织的不同进化阶段。促进组织进化的奥妙之处就在于合理安排两类管理元素的排列秩序。本书试图以新的视角,重新审视管理学中诸多习以为常的理念,将管理元素的排列秩序协调至最佳状态,促进企事业单位及政府部门的进化。

本书每写一段文字都在破解一个谜,不断祈求获得启示,挣扎着从支离破碎的线索中寻找规律。可所有的谜又构成更大的谜团,写作过程如同在雾中摸索,总让人心力交瘁。尽管如此费尽心力,也不敢保证本书的观点能用之四海。真理只是模仿性管理元素,并不适用于创新性管理环境,如果读者有兴趣读完此书,想来会明白这句话想表达的意思。

解题的灵感源于作者的管理实践。在此感谢邓建民、宋丽萍、张洁、汪

力、李露光、李树江、王雪仑、言丕芳、周和平、唐守广、杜忠远、杨珽松、王勃、马云华、曹智、王雁萍、王培仁、闫国起、赵瑞保、李颖、鄢丽、徐延君、朱文等一大批企事业单位和政府部门的领导,尤其要致谢中国人民大学的董克用教授,他是作者的博士生导师。是他们为作者提供管理课题的研究机会,作者才得以发现、验证新的理念,并分享他们管理的精彩之处。

为了方便读者阅读理解,本书的每章每节都按照以下结构组织文字。第一部分是原理论述,第二部分是案例。本书每推导出一层原理,就会将其用于社会热点问题或者企事业单位、政府部门管理症结问题的分析,以方便读者理解和应用。这些案例分为“必读”和“选读”两种。读者初次阅读时不要错过“必读案例”,否则会妨碍对本书主旨的理解。“选读案例”属于补充阅读资料,目的是帮助相关领域专业人士,或者有兴趣做实践尝试的读者进一步提高应用原理的能力。初次接触本书内容的读者可以先跳过“选读案例”进行阅读,在领会了本书的主旨后,再回头阅读“选读案例”,这样就不至于因为资料庞杂而失去阅读兴趣。本书所选用的案例以作者的实操案例为主,作者认为使用第一手资料更加可靠。第三部分是“资料阅读”,其中包含其他学者的学术理念介绍,本书对这部分内容只是点到为止,有兴趣的读者可以阅读原著。

作者始终坚信,严谨的学术成果应该至少包含三个要素:第一,经得起推敲的原始概念;第二,由原始概念交织成的有因果关系的逻辑体系;第三,这个逻辑体系应该经过实践检验被证明是行之有效的,是能够指导实践的理论体系。这也是笔者写作本书时所遵循的基本原则。如果您对本书内容有改进意见,欢迎来信探讨。作者的联系方式是:ligang\_ruc@126.com。

李 刚

2011年2月28日

# 目录

C O N T E N T S

## 第一章 组织的创新性与模仿性 / 1

从个人能力说起 / 2

创新性工作与模仿性工作 / 5

创新性管理与模仿性管理 / 15

创新与模仿，循环罔替 / 23

更上一层楼 / 30

## 第二章 组织结构的进化 / 33

“基因纯正”的组织“细胞” / 34

岗位裂变与组织进化 / 39

组织结构类型的新解 / 46

团队制组织结构 / 55

首席制组织结构 / 60

集体制组织结构 / 63

诸侯制组织结构 / 68

组织的基因 / 72

### **第三章 人才机制的设计 / 75**

人才类型与人岗匹配 / 76

另眼看组织：人的组合 / 79

人才机制与组织结构的因果关系 / 86

模仿性人才的招聘机制 / 90

模仿性晋升通道 / 94

创新性培训与模仿性培训 / 98

技能等级晋升通道的应用 / 101

创新性人才的招聘机制 / 106

创新性晋升通道 / 108

### **第四章 促进组织进化的绩效制度 / 117**

绩效管理的理论与实践回顾 / 118

绩效目标分解的基本原则 / 119

创新性目标与模仿性目标 / 126

团队制的绩效制度 / 137

首席制的绩效制度 / 139

集体制的绩效制度 / 143

诸侯制的绩效制度 / 149

### **第五章 促进组织进化的报酬制度 / 155**

新说报酬的基本类型 / 156

报酬类型的组合与演化 / 161

团队制的报酬制度 / 165

首席制的报酬制度 / 169

集体制的报酬制度 / 173

诸侯制的报酬制度 / 185



## **第六章 思想的管理 / 189**

思维的程序 / 190

创新性思维程序与模仿性思维程序 / 192

两类思维程序的安装原则 / 197

模仿性思维程序的作用与中国的兴衰 / 199

统一思想的方式 / 203

团队精神 / 207

首席制文化 / 209

集体主义 / 212

诸侯制文化 / 215

内圣外王 / 217

## **实战演练 / 221**



## 第一章

# 组织的创新性与模仿性

---

组织总是承担着无数的工作任务，这些工作任务从本质上分为两种基本类型：创新性的和模仿性的。一名合格的管理者首先要学会正确区分这两种工作，然后针对不同性质的工作采用不同的管理理念和方法。管发明家有管发明家的“法子”，管流水线工人有管流水线工人的“法子”。本章希望帮助读者扎稳管理学的“马步”，然后再进一步修炼管理学的“上乘武功”。

---

## 从个人能力说起

为什么每个人为单位创造的价值、为社会做出的贡献，会如此不同？

这种差异是由两个因素造成的：组织效能的差异和个人能力的差异。其中，组织效能是本书重点讨论的内容。不过，作为整部书的铺垫，需要先费些笔墨，说说个人能力差异。

说到个人能力，不得不提的就是天赋。天赋代表了个人能力的极限，后天努力只能达到而不能突破这层“天花板”。人生来就是不同的，天赋迥异。关于天赋的早期经典理论，最耳熟能详的莫过于智商理论。智商着重反映一个人的逻辑推理能力和阅读理解能力，但对其他方面的天赋却难以涵盖，这就如同数学和语文成绩再优秀，也不能代表这个学生在音乐、体育、社交、表演等方面也能胜人一筹一样。时至今日，关于天赋的研究早已经是五花八门、汗牛充栋，下面的“资料阅读”中提到的理论不过是九牛一毛。

## 资料阅读

### 关于天赋的研究理论

智商论：智商是人们认识客观事物，运用知识解决实际问题的能力。这种能力包括多个方面，如观察力、记忆力、想象力、分析判断能力、思维能力等。智商在 90~100 分和 100~110 分的人各占 25%，智商在 110~120 分的人占 14.5%，智商在 120~130 分的人占 7%，智商在 130~140 分的人占 3%，只有 0.5% 的人智商在 140 分以上。

才干论：盖乐普公司研究认为，才干是一个人始终表现出的思维、感觉和行为的模式。才干的形成和大脑神经网络有关，15岁之前就会形成，以后很难改变，这很像中国的老话“三岁看大，七岁看老”！才干属于个人所独有，无法传授，也无法培训。没有所需才干，就无法创造出一流的业绩。虽然通过培训和个人努力，一名员工可以达到一定的业绩水平，但是唯有具备所需才干的员工，才可能在各自的岗位上真正出彩，成为业绩明星。

为了便于入门级的读者更形象地理解“天赋”，下面打个比方，如果把人脑比作计算机，那么人脑的神经突起和神经网络就相当于计算机的硬件配置。每台计算机的芯片不同，就决定了计算机的运转速度不同。同理，人脑的“芯片”不同，也决定了人的推理速度不同。另外，计算机的芯片、主板、内存条、硬盘的配置不同，就决定了这台计算机的用途不同，是适合上网，适合做数学运算，还是适合处理图像。同理，人脑的神经突起和神经网络配置不同，也决定了这个人是擅长与人沟通的，擅长做逻辑推理的，还是擅长绘画的。

对于一台计算机，如果想改变其用途，方法很简单，只需要掀开主机盖，换上一块主板，插拔几个内存条就可以了。但是要改变一个人的天赋却困难得多，目前的科学水平是无法掀开一个人的头盖骨，随意更改神经突起及神经网络布局的。所以，我们应该明白以下几点：

第一，天赋是天生的，原装的！一个人有什么样的天赋有就是有了，没有什么样的天赋就是没有了。天赋是教不出来的，如果孩子没有某方面的天赋，无论父母望子成龙的愿望多么强烈，不管报了多少儿童技艺补习班，最后却总会失望地发现孩子依然一事无成。

第二，要完成创新性工作，就需要特定的天赋，就需要有本事从纷繁复杂的现象中看到本质，从乱象中找出规律，然后用自己最擅长的语言将这些本质、规律编成“公式”。这些“公式”往往非常简捷，总有着“捅破了一层窗户纸”的功效，没有这方面天赋的人需要通过学习“公式”才能提高效率。“公式”可能是法律法规、规章制度、操作标准、管理模型、军

事原则，还可能是一句诗、一幅画，甚至是一个电影场景。从这个意义上来说，对管理者和对科学家、艺术家的要求并没有太大的区别，对制定管理制度和对研发科学定律、艺术原则的要求也没有多少区别。所以，虽然很多人都梦想成为艺术家、科学家，但是真正名垂青史的还是寥寥无几。很多人都向往当大老板，但是真正创业成功的不过是凤毛麟角。公司聘用了众多的销售员，但总是最有天分的 30% 的销售人员，完成了公司 70% 的销售额，而剩下的没天分的 70% 的销售员，只能带来 30% 的销售额。有天分的设计工程师总能一击中的，而没有天分的设计工程师总是原地转磨，不得要领。

第三，鉴于人脑的容量有限，神经网络的配置越专一，某方面的天赋就越明显，而其他方面就会越弱智，所谓全才和通才，除非他的脑容量超越常人，不然他在任何一个领域都会是平庸之辈。所以，要完成大型的创新性工作，需要像搭积木一样组合天才，这就是后文所要提及的“团队制”。

当读者对上述理念有了一定的了解后，再去诵读“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”“只要功夫深，铁杵磨成针”的格言时，恐怕就不再那么理直气壮了。人与人的差异是天生的、客观存在的、无法弥补的！但是中国传统文化偏偏就是不认这个“邪”，总认为即便人在先天上有些逊色，也完全可以通过后天的努力来弥补，所以老话常说“笨鸟先飞”“以勤补拙”“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟”等。之所以陷入这种认知误区是有深刻的背景原因的，下一节内容就要解释其中的原因。但是这种管理认知上的误区，已经着实给企业造成了损失。

请看下面的案例。

## 必读案例

### 绩效考核制度的副作用

某海外施工公司自成立以来，尽管市场潜力很大，但是公司业务一直没有实质性的进展。公司领导错误地认为，本企业人人都能成为明星，只不过是激励措施不到位，大家没有积极性而已。因此，设想只要对销售经理、设计工程师、施工负责人实施绩效考核，通过奖惩措施逼

其努力工作，就一定能开拓新市场，创造出新的业务模式，让公司业务步入正轨。尽管领导对此信心满满，但是，结果却不尽人意，绩效考核制度并没有发挥“大力丸”般神奇的作用，公司的发展依然步履维艰。

其中的问题在于，领导决策的前提就是错的，对于创造利润增长点任务而言，不可能人人都是明星。错误的假设前提，使得该公司领导反复纠缠在“如何完善公司的绩效考核制度”这个错误的决策方向上，对于制约公司发展的真正症结问题——如何发现天赋并充分利用天赋，却丝毫没有触及。如何发现、利用天赋，让组织发展壮大，是本书要重点讨论的一个问题。

光有个人能力一个维度，还不足以说明人在创造价值方面的差异，个人能力之和并不等于组织效能。如果排兵布阵合理，完全可以做到  $1+1>2$ ；排兵布阵不合理，则可能是  $1+1<2$ 。

## 创新性工作与模仿性工作

现在进入本书的重头戏：如何通过合理的排兵布阵提升组织的效能？

一个组织总会承担无数的工作任务，这些工作任务分为两种基本类型：创新性的和模仿性的。笼统地讲，创新性工作是做出决策和创建规则，凭自选动作完成；而模仿性工作是执行决策和规则，凭借规定动作完成。下面通过图 1.1 所示的模型详细说明。

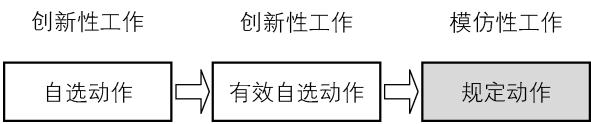


图 1.1 由创新性工作到模仿性工作的转换模型

假设有一项全新的工作任务，如研发一项新技术，设计一个新产品，

开办一个新业务，设计一套新制度，在我们刚刚接手的时候，一定是一头雾水。究竟如何做才能完成任务呢？我们没有其他选择，只能见招拆招，只能“摸着石头过河”，完全凭借自选动作的发挥。

然后，随着时间的推移，有效自选动作会被逐渐发现。有时，我们听见有人说：做这件事，我终于摸到一点“门道”了，这个“门道”就是有效的自选动作。有效的自选动作还有很多别名，如火候、分寸、窍门、手感等，不一而足。一旦发现了有效自选动作，组织中就会出现“台柱子”和“明星大腕”。

有效的自选动作如果能被组织沉淀下来，复制成为人人都可以模仿的套路，就演化成了组织的规定动作。上级传授给下级的手艺，下级向上级报备的操作方法，政府机关、企事业单位的法律法规、规章制度、商业模式、工艺流程、管理流程、操作标准，以及全社会的共享知识，都可作为规定动作。

从自选动作到有效的自选动作，再到规定动作的过程，就是该组织的知识管理、经验积累的过程。高效管理的窍门就在于如何加速自选动作与规定动作的相互转换。打个比方，如果一个组织无法将有效自选动作沉淀成规定动作，那么“台柱子”再杰出的表现都只会是个人行为，不会演化为组织的集体行为。所以说，管理工作要始终围绕着如何打造一整套运作模式，打造一条“财路”开展，而不能整日里盘算如何剥削几个“台柱子”。更深一层的含义是，从自选动作到有效自选动作再到规定动作的循环，代表了组织进化的本质，这层意思将在以后的章节详细阐述。

如果一项工作全凭自选动作完成，就是创新性工作。然后，随着知识的发掘与经验的积累，完成这项工作的无效自选动作越来越少，有效自选动作越来越多，再往后有效自选动作越来越少，规定动作越来越多，直到最后，全部都由规定动作支撑。如果一项工作全凭规定动作完成，就是模仿性工作。

能够自如区分哪些工作是创新性的，哪些又是模仿性的，是管理者“扎马步式”的基本功。要想掌握这门功夫，首先就要学会区分自选动作、有效自选动作和规定动作。



第一，工作的性质具有相对性。比如，集团总部对子公司授权管理，从子公司层面看，本子公司的操作动作已经是规定动作了，属于模仿性工作，但是从集团总部层面看依然只是自选动作，属于创新性工作。本书定义某项工作属于创新性质还是模仿性质，通常是相对于其直接上级或者直接上级所辖的单位而言的。

第二，即便自选动作有效，在没有沉淀成规定动作之前，依然是自选动作，该项工作也依然是创新性质，并没有完成质变。规定动作一定是组织拥有产权的，可以被组织复制的。如果“台柱子”被挖走，他的操作动作也跟着失传了，那么这套操作动作就一定是个人的自选动作，不是组织的规定动作。

### 必读案例

#### 销售员的自选动作

某公司挖来一个销售员，这个销售员很有一套，总能给公司带来大订单，其他销售员望尘莫及。挖来的销售员的销售方法虽然很有效，但它是自选动作，不是规定动作。产权是属于销售员个人的，不是公司的，将销售员的有效自选动作当作公司的规定动作处理，就相当于“盗版、剽窃”行为，会产生一连串的负面影响。区分自选动作和规定动作的标志，就是一旦做这套操作动作的人不在了，组织中是否还有人可以完全取代他。

第三，判断自选动作的有效程度，或者说创新性工作的价值，依据有两个：单套自选动作能创造的价值和该自选动作可供复制的套数，二者相乘即是自选动作的有效程度所产生的销售额。后者的重要性往往被企事业单位和政府机构所忽视。假设一套销售自选动作能带来1000万销售额但不可复制，而另一套销售自选动作虽然只能带来100万销售额，但适用范围更广，可供100人同时复制操作，销售额就可以达到1个亿，反而更加有效。再假设一套商业运作模式只能在当地使用，而另外一套可以在全国通用，后者往往能创造更多价值。把握好如何判断自选动作的有效程度，对于设计晋升通道和量

化绩效目标会有莫大的帮助。

第四，个体有效的自选动作，并不总能转化为组织的规定动作。也就是说，有价值的创新性工作并不总能质变成模仿性工作。

## 必读案例

### 存量与增量

在前面的案例中，某公司挖来的销售员为了防止“教会徒弟饿死师父”，对公司总是“留一手”，以便将来跳槽到其他公司后，销售业绩可以从“存量”变成“增量”，从而获得更高的报酬。于是，由于管理体系的缺陷，导致该销售员虽然能干，但始终只是个人行为，成不了气候。公司要挣钱，需要将一个“台柱子”的有效自选动作转化为规定动作，让人人都能成为“台柱子”。本书后面的章节将要讨论如何通过管理制度的设计实现这种转化。

第五，组织的规定动作不一定是从有效自选动作沉淀而来的，也可能是从无效自选动作蔓延而来的。无效规定动作越多，就需要更多自选动作去弥补。如果一个工作环节既要从事模仿性工作，又要从事创新性工作，这个工作环节就会发生变质。

## 必读案例

### 无效绩效管理制度的普及

某集团公司总部设计了一套绩效管理制度，并且强制要求各个分公司学习和应用。这套制度生搬硬套“经典教材”，与各分公司的实际情况严重脱离。结果，分公司只能明里一套应付差事，暗中再搞一套。普及这种制度，就如同普及病毒程序，会降低企业的效率。所以，并不是制度越多就越好。如何避免病毒性规定动作，也是本书重点要探讨的问题。

第六，组织的规定动作都是有时效性的，即使最初是有效的，但时间一长，随着环境改变、条件改变，都会过时失效。这些过时的规定动作就如同

计算机中的垃圾文件一样，会越积越多，直至严重影响组织的运行效率。规定动作失效之处，即自选动作诞生之处，换句话讲，模仿性工作失效之处，即创新性工作诞生之处。组织要么变质，要么质变。

## 必读案例

### 薪酬制度的应运而生与过时

20 世纪 90 年代，某省保险市场方兴未艾。当地某保险公司为了激励销售员奋力卖保险，要求各分支公司统一推行只发提成的“万元工资含量”的薪酬制度。由于当时的市场环境是“有广阔剩余市场空间”，所以该项薪酬制度的导向就是“鼓励销售员开拓新客户”，结果大获成功。如果多年以后，市场环境变成了“市场剩余空间狭小，但竞争对手占有主要份额”，同样的薪酬制度也是可行的，但导向就会变成“鼓励销售员与对手公司竞争”。

但是，偏偏若干年后，市场环境变成了“市场剩余空间狭小，而且自己公司占有垄断地位”，结果同样的薪酬制度，导向就变成了“鼓励销售员内部竞争，加大内耗”。于是，原本有效的“万元工资含量”薪酬制度就过时了，成为无效的规定动作。该保险公司却浑然不觉，惯性地认为有效的套路始终会有效，从未想过调整薪酬政策，结果遭受了极大的损失。

坚持过时的规定动作是国内企事业单位和政府部门普遍存在的严重问题，在本书后面的文字中还会进一步讨论。

第七，规定动作，或者说模仿性工作，最好的载体是机器，而不是人，人越像机器效率越高。这就是科学管理与人本管理的区别所在。

## 选读案例

### 医生的好坏与设备的关系

在医疗卫生系统存在一个现象：再好的医生，如果没有医疗设备辅助诊治，也不如一个有设备支持的差医生。原因在于，医疗设备像医生一样，也是医疗规定动作的有效载体。拥有了更多的医疗设备，诊

治工作就会更简单，失误风险也更低。其实，机器是规定动作更好的载体，比人更有效，机器不能完成的部分才应该轮到人去完成。

以上论述看似细枝末节，但在组织的进化过程中却往往起到分水岭般的效应。区分创新性工作和模仿性工作，读者还要额外留意几处误区：

第一，并不是知识型员工、脑力工作者都是从事创新性工作的。工作到底是创新性的还是模仿性的，与脑力和体力无关。其本质区别在于，这项工作究竟是凭借自选动作完成的，还是按照规定动作完成的。脑力工作者从事的是创新性工作还是模仿性工作，关键要看他是在“创造公式”还是在“使用公式”。如科研工作，虽然都是知识型、脑力型工作，但是只有原创性科研工作才是创新性的，而模块化研究工作只能算是模仿性的。如果说模仿性的体力工作者是“机床”，只是完成简单的模仿性工作，属于低级模仿者，那么模仿性的脑力工作者就如同“计算机”，完成的是复杂些的模仿性工作，属于高级模仿者。然而无论是低级“机床”还是高级“计算机”，本质上都是模仿。

## 选读案例

### 博士论文和硕士论文的区别

硕士论文和博士论文的根本差别，不是能运用 10 个公式还是 100 个公式的问题，而是说，如果只是学会了一脑门子公式，能够收集数据，娴熟地代入公式，得出正确的结论，就算是合格的硕士论文。博士论文则不同，需要博士生能够发现规律，并总结出公式。如果说完成硕士论文是模仿性工作，那么完成博士论文就应该是创新性工作。

第二，领导的工作不见得都是创新性的。起码在中国，多数领导的工作是模仿性的。反之，在欧美国家，领导的工作倒往往是创新性的。这是非常重要的差异，会导致完全不同的组织结构、组织功效及组织发展方向。

第三，并不是重复性的程序化的工作都是模仿性工作。比如前面案例

中“销售员的自选动作”提到的销售员，即使每天都重复同样的销售自选动作，对于所在单位依然是创新性工作，并不是模仿性工作。完成模仿性工作必须使用组织规定的，或上级指定的，或榜样示范的那些可复制的规定动作。只要员工或下级使用的是自选动作，无论是否重复，对于单位或者上级而言都属于创新性工作。

第四，即使每次操作的结果都不相同，也不意味着就是创新性工作。比如，某大夫根据医书的药方和药量控制原则给病人开处方，由于病人情况不同，每次开的处方都不同。该医生做的依然是模仿性工作，因为操作“公式”是相同的，只不过代入不同参数后，结果不同而已。“公式”的复杂程度并不会影响操作动作的性质，使用一元一次方程也好，使用多元 $N$ 次方程也罢，都是模仿性工作。

以下为创新性工作与模仿性工作的示例。

## 必读案例

### 日常管理中的创新性工作与模仿性工作

以销售工作为例，如果某个销售岗位是做大客户销售的，每次都要针对不同的客户设计新的销售方案，那么销售工作就是创新性的。反之，如果销售员是做柜台销售的，无论谁来，都是一套规定的销售套路，这种销售工作就是模仿性的。

再以工程师为例，如果是设计工程师，每次都要设计不同的工程方案，从事的就是创新性工作；如果是施工工程师，每次都按图索骥，则属于模仿性工作。

同样是人力资源管理工作，如果咨询机构在设计全新的管控体系，就是在完成创新性工作。一旦咨询机构设计好方案，交给企业的人力资源部门执行，执行人力资源管理方案则是模仿性工作。

很多制造业的领导都有共同的感受，在流水线上工作的工人比较容易管，人工成本也低。但是像维修工、模具设计工就比较难管，而且人工成本也要高出许多。究其原因，流水线工人做的是纯粹的模仿性工作，而模具设计、维修等岗位，则更多从事的是创新性工作。

## 类型化电影中的创新性与模仿性

好莱坞的大制作影片，为了降低风险、增加收益，往往采用类型片的制作概念，不断推出续集。此类影片的第一集往往是开了先河的有效自选动作，这等于完成了创新性工作。一旦反响热烈，第一集的成功元素就会被固化成规定动作，在续集中反复出现，制作续集就成了惠而不费的模仿性工作。

前面介绍了人的天赋差异，也阐述了工作的性质差异。现在将这两个维度合成一个四分仪，图 1.2 所示的四分仪能够从一个侧面解释为何通过合理的排兵布阵就能提升组织效能。

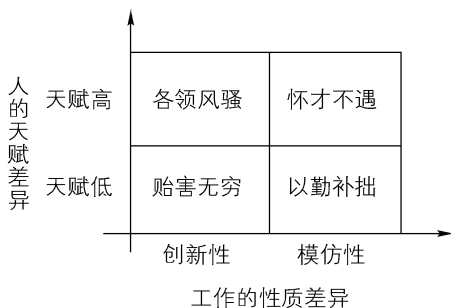


图 1.2 人的天赋差异与工作的性质差异

第一象限：各领风骚。

假设某人极具天赋，是否就一定能完成超乎常人的业绩，成为万众瞩目的偶像呢？答案是：不见得！还要看这个天才是否有机会从事创新性工作，工作内容是否允许他自由发挥。只有从事创新性工作且又具备相关天赋的人，才有可能成为一代宗师，成为开山鼻祖，成为制定有效规则的人，成为人人效仿崇拜的榜样。所谓“江山代有人才出，各领风骚数百年”，指的就是这种人。在管理实践中，这就意味着对于创新性工作而言，不是官大的就能说了算，不是集团总部的就可以随便给子公司定政策，不是因为年龄大别人就要听他的。要独领风骚，靠的不是学识，而是靠在这个领域

中独一无二的天赋。

第二象限：怀才不遇。

虽然某人是个才子，但是不幸从事了模仿性工作，那么他纵有天大的本事也没有用，因为他必须按照套路出牌，他所能创造的价值被规定动作所局限。此公也只能怀才不遇、望洋兴叹，很容易堕落成“龟兔赛跑”中的那只兔子。对于其所在的组织而言，这更是极大的损失，组织会因此处于停滞或衰退中，无法进化。

第三象限：贻害无穷。

第三象限代表了更加严重、更加普遍的管理问题——一将无能，累死千军。如果某人从事了创新性工作，却没有这方面的天赋，结果又是如何呢？或许这位仁兄比谁干得都卖力，热火朝天的，但就是不得要领。企业的投入都打了水漂，这位兄台自然也就成了票房毒药，其实这还不是最可怕的。创新性工作往往是定制度、定标准、定规则的工作，制定一项好政策，如同发现一条科学定律一样，需要透过纷繁复杂的现象看到问题的本质，这是非常困难的事情，需要极佳的天分才能“捅破窗户纸”。所以组织需要“明白人定规矩，糊涂人执行”。如果让糊涂人定制度，糊涂人凭着想当然抑或满脑子仁义道德，上嘴唇一碰下嘴唇就完成了，结果把大家都带进了沟里——无效的规定动作会导致组织变质。有一句话常被人挂在嘴边：“要让狮子带领羊，不要让羊带领狮子，”可一到实践中就全不是那么回事。

必  
读  
案  
例

### 让谁来定规则？

某些政府部门、企事业单位醉心于“制度化”，坚信有制度就比没有制度强。出了事情就急慌慌地建设制度、完善法律法规。建设、完善方法倒也简单，大领导直接将任务交给相关部门领导，甚至干脆交给秘书，全然不顾及这位有没有发现规律、制定规则的天分。接到任务的仁兄也当仁不让，挽起袖子就干，刷刷点点几个晚上就完工。明白人能看透问题的本质，能够分清轻重缓急，所以定的制度、

讲的话总会带有倾向性。糊涂人定的制度就如同病毒程序，这些“病毒程序”的共同特点就是讲中庸、搞平衡、四平八稳、面面俱到，遇事就拿模模糊糊的原则兜头一罩，什么都说了，又好像什么都没有说。其潜台词其实就是：这笔账我算不清楚了！结果，规矩越定越多，冲突和漏洞也越来越多，于是再不断定新制度去弥补，直到最后不了了之。

笑话出多了，有些政府部门、企事业单位便开始采用“征求意见稿”的方式，发动全民去挑政策的毛病。这种看似既能体现民主，又能保证万无一失的做法其实并不灵光。即使是在“民主国家”，政策制定也极少是全民公决的，而是由一群众议院、参议院、智库的精英打理。只有模仿性工作才可能“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，创新性工作需要“成大事者不谋于众”。

#### 第四象限：以勤补拙。

如果在某个领域没有天赋，又必须从事这方面的工作，难道就永无出头之日吗？诸多源自创新性社会的研究成果确实有此暗示，引得一大批年轻人一头扎进各种性向测评，迫不及待地想了解自己的天分究竟是什么。然而答案却是：不见得！从事模仿性工作，一样能获得不错的晋升机会。完成模仿性工作，只需要操作规定动作。规定动作是可以学习的，所以只要勤奋好学、踏实肯干，领导指到哪儿就打到哪儿，即使根本搞不明白规定动作的原理，也照样能成为劳模标兵。从事相同模仿性工作的天才们即使有天大的本事，也不可能做到更好，只会留下怀才不遇的余恨，让后人凭吊。中国是一个传统意义上的以模仿性工作为主流的社会，这也是中国人为什么总是低估人的先天差异，总认为后天完全能够以勤补拙，不愿突出明星、突出个人的原因。

当然，只做模仿性工作就不要指望“发大财”。完成创新性工作需要天才的“角”和“腕儿”，这自然需要大价钱。天才总是稀缺资源，讨价还价的余地大。反之，完成模仿性工作只需很少的人工成本，找些二三流的角色重复



规定动作就可以了。关于报酬制度的更多内容在以后的章节再行介绍。

总之，管理者应该理解什么是管理中的吉象——比如，四分仪的一、四象限，什么是管理中的凶象——比如，四分仪的二、三象限，趋利避害、趋吉避凶，才能让组织效能最大化。

## 创新性管理与模仿性管理

完成创新性工作需要创新性管理，完成模仿性工作需要模仿性管理，两种管理方式是完全不同的！表 1-1 为两者的简要对比表，后面再细说原委。

表 1-1 创新性管理方式与模仿性管理方式

	创新性管理方式	模仿性管理方式
交代给下级的工作类型	创新性工作	模仿性工作
上级所处地位	外行管内行	内行管外行
下级品德定义	诚信	忠诚
下级能力定义	天赋	学识
下级人才获取之道	选拔	教授
上级用人之道	用人所长	弥补不足
上级监控之道	结果监控	过程监控
上级赏罚之道	不求无过，但求有功	不求有功，但求无过

第一，上级所处地位是不同的。

交代给下级创新性工作时，上级是不懂行的，所以才会登台拜将，找个懂行的下级应付局面。既然下级更加在行，管理环境对于上级而言总是失控的，上级就需要授权管理。这是管理创新性岗位的客观现实，没有必要羞于承认。即使上级晕头转向，连下属是否在认真工作都搞不清楚，也没什么大不了的。冷静地接受这种局面，改用创新性的管理理念，才是明智的选择。

相反，交给下级模仿性工作时，上级往往是懂行的，即便上级不懂行，也肯定会有懂行的人替上级把关，所以是“内行管外行”，管理环境对于上级而言总是可控的，上级需要集权管理。

模仿性组织有一条潜规则：只有比下属知道得多才配当领导，即使不知道也要装知道！管惯了模仿性的下属，再承认自己是外行就有了心理障碍。一旦首长改行，开始管理创新性岗位，难免转不过弯来，到处指手画脚地放不下架子。其实，谁都有内行的时候，也都有外行的时候，领导是外行并不是问题，领导不会当外行才是问题。只会“内行管外行”这一招，等于管理中少了一条腿。

## 必读案例

### 部门经理的角色定位

有些管理者发现，管理人事、财务、车间等部门时，管理起来虽然很费事，但是很省心。可一旦管理设计、研发、市场营销等部门时，虽然省事了，但总是提心吊胆。原因就在于，前面部门的岗位多是模仿性的，领导可以“内行管外行”，而后面部门的岗位在现实中多是创新性的，领导只能“外行管内行”。在管理中领导一味追求一视同仁是行不通的。

## 必读案例

### 放权与集权

政府部门、集团公司和大型事业单位在管理中有一个常见病：一抓就死、一放就乱。要解决这个问题，首先要区分工作的性质。如果下达的是创新性工作，就要实行“结果监控”，就要“放”；如果下达的是模仿性工作，就要实行“过程监控”，就要“抓”。“抓”下级的创新性工作，“放”下级的模仿性工作都是要不得的。创新性工作和模仿性工作不是一成不变的，因此，“抓”与“放”也是动态的管理过程。

需要强调的是，高效管理中只应有“外行管内行”和“内行管外行”两种状态，不应出现“内行管内行”或者“外行管外行”之说。

第二，对品德的定义是不同的。

领导常挂在嘴边的一句话是：要选拔德才兼备的人！这话虽然有道理，但是忽略了一个关键问题：创新性工作和模仿性工作对品德的定义是不一样的！完成创新性工作需要“诚信”，而完成模仿性工作需要“忠诚”。

所谓诚信，是指在合作伙伴眼里是否靠得住。而忠诚，是指在上级眼里是否靠得住。这种差异是自然形成的，是完成各自工作所必需的。完成创新性工作，是团队成员相互支撑着在未知环境中探索的过程，谁也不希望在最关键的时候，自己指望的那个人突然“掉链子”，所以完成创新性工作需要讲诚信，对外行的上级是否忠诚并不重要。从事模仿性工作则不然，同事之间认识不认识、有没有矛盾都不重要，只要服从管理，不折不扣地按照上司交代的规定动作去做，彼此之间就不会有冲突，即使有冲突，也完全可以通过上级重新分工来化解。所以，完成模仿性工作不需要讲诚信，只需要讲忠诚。

诚信和忠诚并没有高下之分，但是一定要和工作性质相匹配。不能强求承担创新性工作的员工讲忠诚，同时，也不能强求承担模仿性工作的员工讲诚信。不少模仿性的单位特别喜欢拉开架势搞团结、促和谐，其实，只要这些组织中的上级保证下级分工明确，做到“铁路警察各管一段”，下级个人之间团结不团结、和谐不和谐都无所谓。搞花架子耽误工夫、浪费钱不说，一旦诚信过了头，形成党派圈子，连最高指示都阳奉阴违，问题反而严重了。

## 必读案例

### 如何对待告密者？

上级应该如何看待“打小报告”的行为？是唾弃还是倡导？这个问题使不少管理者感到困惑。

回答这个问题需要有一个基本判断：告密其实是典型的牺牲诚信换取忠诚的行为模式。有了这个基本判断，再引入创新性管理和模仿性管理的分析思路，就不难得出如下结论。

如果告发内容属于创新性工作，告密行为就应当被唾弃。首先，

领导是外行，连告发内容是否有价值都说不清。更关键的是，告密行为破坏了完成创新性工作的基石之一：诚信。但如果告发内容属于模仿性工作，告密行为就要被鼓励。此时领导代表内行，告发内容的价值是能够判断的，更重要的是，领导需要鼓励员工对上级忠诚，而不是同事间相互庇护。

管理模仿性下级，就是要监控下级是否不折不扣地执行了规定动作。然而老虎也有打盹的时候，当“正规”的监控方式不足以完成监控任务时，上级就需要借助探头、监视器的力量，告密者就相当于“人肉探头”和“人肉监视器”。实践中，为了鼓励告密行为，很多模仿性的单位负责人不惜安插心腹，使告密行为常态化。即使是在政府层面，号召亲人、朋友之间互相揭发的例子也是有的。无论读者对此多么咬牙切齿，也不得不承认其管理效果非常显著。其实，倡导告密的目的也不见得是为了惩罚谁，而是要营造氛围，让下级提心吊胆做事，没人敢乱说乱动，这对完成模仿性工作是有帮助的。

中国是模仿性为主流的社会，倡导忠诚，讲究“君叫臣死臣不得不死”。在西方观念，或者说创新性观念涌进来之前，告密并没有被当作可耻的行为。中国人一直沿用着一个高尚的字眼来颂扬告密行为：大义灭亲！西方以创新性为主流，所以总看不惯中国人不讲诚信，说得中国人自己都心虚起来，也开始打心眼里看不起告密行为。但是恍惚间，还是有不少模仿性单位的管理者又觉得这招其实蛮好使的，结果就将自己置于焦灼的矛盾状态，遮遮掩掩的，没有底气。

第三，对能力的定义也是不同的。

完成创新性工作的能力，指的是做自选动作时能够一击中的的能力，这有赖于与生俱来的天赋。完成模仿性工作的能力，是指对规定动作的熟练程度，即后天的学识。此定义常常招来这样的质疑：难道完成创新性工作就不需要学识了吗？或许也需要，但不是决定因素。归根结底，能用学识完成的工作就不是创新性工作。

所以一个有天赋的人，即使没有受过“正规”教育，也照样能成绩斐然、出人头地，因为他们是创造规则的人。没有天赋的人，最好还是墨守成规，好好学习、天天向上，因为他们需要学习规则。所谓“知识越多越反动”，其实是一句精辟的创新性格言，意思就是说，头脑里安装的规定套路越多，遇到新事物就越教条。旧程序调用来、调用去，还是解决不了新问题，最后卡壳死机。与其如此，还不如当初没有安装条条框框的好。

第四，由于对能力的定义不同，就注定了人才获取方式的不同。

开篇我们就谈到，天赋与生俱来，后天无法培养，所以获得创新性人才只能靠“选拔”。相反，规定动作是可以复制的，知识是可以学习的，所以模仿性人才是“教授”出来的。创新性人才教不出来，模仿性人才不能选拔。选拔人做模仿性工作，抑或教人做创新性工作，都是管理理念的错位。以下两个案例可以帮助读者加深理解。

### 必读案例

#### 创新能力培训班的误区

某地政府机构面临越来越多的新问题，而官员们却束手无策。于是该政府机构开始加大培训力度，希望教会领导干部开拓、创新。不难想象，培训效果几乎为零，问题依然存在，官员们依旧束手无策。言传身教的局限性在于只能提高模仿性能力，学得再多，也只是掌握规定动作，只能解决老问题。开发有效自选动作的能力是教不出来的，开拓创新能力的提升也不能指望刻苦学习。

### 必读案例

#### “竞聘上岗”的误区

某模仿性企业为了让人才脱颖而出，搞了一次全员竞聘上岗。竞聘结果几乎还是原班人马，群众纷纷嘲笑这是作秀。竞聘上岗的问题在于它是一种选拔方式，因此只适用于发现创新性人才，模仿性人才的出炉只应依靠言传身教。

优秀的创新性人才的上级，都是“伯乐型”，而优秀的模仿性人才的上

级，常为“导师型”，这是领导艺术的不同。传授知识虽然费时费力，但有个不得了的好处：可控！想什么时候要，要多少人才都能自己说了算。选拔人才看似惠而不费，但问题在于不可控，能不能碰上全凭运气。选拔和教授的关系是，首先要选拔创新性人才开发有效的自选动作，然后将有效自选动作沉淀成规定动作，再用规定动作教授模仿性人才。以此种理念为基础的人才选用育留机制，将在第三章中详细介绍。

#### 第五，用人之道不同。

分配给下属创新性工作时，领导要坚持用人所长。分配给下属模仿性工作时，领导则要关注缺点，强调弥补不足。模仿性人才的缺点，是指其操作动作与规定动作比照，尚不能达标的地方，不能从道德、人性角度定义。

完成创新性工作，单一的天赋往往不够，需要天赋的组合。组合天赋就如同搭积木，所以下达创新性工作时，要关注每个下属的特长在哪里。如果下属有缺点，其中与工作相关的部分，要采用人才之间取长补短的方式解决，就好比给近视眼配眼镜，而与工作无关的缺点根本就不用理睬。相反，交代模仿性工作时，就更应该关注下属的短处。完成模仿性工作有规定动作做支撑，领导的责任就是督导下属达标，不达标的地方才是关注点。中国是模仿性为主流的社会，所以中国人总是喜欢挑毛病，盯着别人的缺点不放，对模仿性工作而言，这其实并不是坏事。

### 必读案例

#### 如何对待“刺头”

“刺头”，指那些调皮捣蛋、不听指挥的员工。如果“刺头”从事模仿性工作，领导就应该“修理”他，这是领导的本分，而且领导也有能力“修理”下级。但是，如果“刺头”从事创新性工作，领导就只能宽容些，因为“刺头”现在变成了“棱角”，更何况领导是外行，根本就不知道如何“修理”。所以实践中，“刺头”多发地带是文艺、研发、外派等创新性岗位，而在车间、军队、后勤等模仿性岗位上，“刺头”出现的频率要低得多。

第六，监控之道不同。

下达创新性工作时，上级应该实行“结果监控”，也就是说，只问结果不管过程。而下达模仿性工作时，上级应该实行“过程监控”，也就是说，只管过程不问结果。

在下级的自选动作没做完之前，上级无法判断这些自选动作是否有效，有效程度如何，所以对创新性工作只能实行“结果监控”，通过结果反证自选动作是否有效、是否值得复制。下级的操作过程是不可控的，正所谓“将在外君命有所不受”。反之，模仿性工作是有规定动作做支撑的，只要每个步骤都能按部就班地进行，最终成果就有保证，所以对模仿性工作需要过程监控，不能图省事总是秋后算账。实践中，由于对创新性工作和模仿性工作的监控之道认知不清，经常是对创新性工作实施过程监控和集权管理，对模仿性工作实施结果监控和授权管理，下面的案例就体现了这种管理错位。

### 必读案例

#### 秋后算账的绩效考核

很多模仿性的企事业单位在推行绩效考核制度时，操作方式千篇一律，都是每到年底，对后勤、服务、车间等部门的员工发一通表格，打一通分数，发一通年终奖。这种操作方式总被诟病为流于形式、得不偿失，其根本原因就在于，这是在用创新性的结果监控方式考核模仿性岗位上的员工。对模仿性岗位的绩效考核本应该实行过程监控，就如同足球比赛的裁判工作，有了犯规马上出牌，不能等到半场或者整场比赛结束后再总结。

### 选读案例

#### ISO 认证体系的应用范围

ISO 质量认证体系的本意是通过严格的过程监控，给下游一个定心丸：“你看，我们的生产过程如此缜密，所以我们的产品质量是有保证的。”但是这种手段因此也有了局限性：只适合模仿性的生产任务！因为只有模仿性生产任务才可能以过程好坏来衡量结果。而创新

性生产任务正好相反，是要用结果来印证生产过程的有效程度。某电视节目制作单位也搞了 ISO 认证，结果不但不见效果，而且无法坚持下来，原因就在于，这个制作单位面临的是创新性生产任务，只适合“结果监控”，根本无法实行“过程监控”。

第七，赏罚之道不同。

对待承担创新性工作的下属，需运用“不求无过，但求有功”的赏罚原则，只有赏，没有罚；反之，对待承担模仿性工作的下属，则要坚持“不求有功，但求无过”的赏罚原则，只需罚，无须赏。

对承担创新性工作的下属要强调“功”，有一点功劳就可以“一俊遮百丑”。这是因为每一点功劳都代表了一个有效自选动作，即使这个自选动作挣得再少，只要能变成规定动作不断复制，组织赚到的总数依然是惊人的。所以下属的表现没有达到最高期望值也无所谓，只要有进步就好，毕竟做大做强组织要靠众人拾柴，而不是靠个别人一柱擎天。如果该下属勤勉，但是不出成果，成了票房毒药甚至贻害无穷（请读者回顾第二小节四分仪的第三象限），领导一定要下决心将其淘汰掉。

相反，对承担模仿性工作的下属则要强调“过”，也就是执行过程是否有差错。结果再好，但是执行过程有毛病，还是要受罚。反之，如果规定动作完成得没话说，就算没有产生预期的效果，下属也不应受罚。

根据上述原则，即使员工目标达成度完全一样，工作过程的表现也完全相同，但是由于其工作的性质不同，对其的赏罚也是完全相反的。

必  
读  
案  
例

### 销售员的赏罚之道

同样的目标达成度和同样的工作过程，只是由于销售工作的性质不同，对销售员的赏罚方式也应该是完全不同的，对此参见表1-2。



表 1-2 赏与罚

销售工作性质	业绩目标达成度	工 作 过 程	赏 罚 之 道
创新性	100%	有违规	赏
	0%	兢兢业业，无违规	不再追加投资
模仿性	100%	有违规	罚
	0%	兢兢业业，无违规	支付足额报酬

由于企事业单位几乎没有创新性与模仿性赏罚差异的概念，总是该奖的不奖、该罚的不罚，或者不该奖的奖了、不该罚的罚了。很难想象一个“出头的椽子先烂，改革家永远没有好下场”的组织能够取得什么像样的进步。

## 创新与模仿，循环罔替

上述的创新性管理和模仿性管理是静态的，如果只是基层领导干部管理个把下属，足够用了。但如果要管理一个组织则复杂得多，因为组织中的创新性工作和模仿性工作是循环罔替的。

最开始，任何工作都是创新性的，之后，随着知识的积累、管理环境的明朗，工作也开始有章可循，直到后来，工作总会演化成模仿性的。然而环境还会改变，技术还会升级，运作模式还会更新，随着规定动作的过时，人们面临新的考验，于是工作又重新回到创新性状态，周而复始。这个过程如图 1.3 所示。

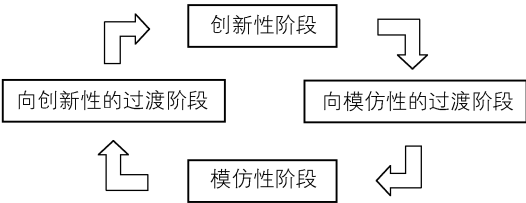


图 1.3 创新性与模仿性的循环

## 市政工程公司的管控方式

创新性管理总是授权管理，模仿性管理总是集权管理。

某市政工程公司总经理，多年来一直对每个市政工程项目都采用经费包干的授权管控模式。总部除了有两个财务人员外，基本上就是仓库和外派人员的临时落脚点。之所以如此，是因为总经理坚持认为每个工程项目都是不同的，因此，不可能也没有必要采用集权管控方式。

事实上，并不是工程项目之间没有相通之处，只不过是该公司还不能发现总结而已。从乱象中找出规律，实现从授权到集权，从创新性管理到模仿性管理的过渡，是企事业单位进步的必经阶段。如果这家工程公司上不了这个台阶，就很难有发展后劲。

下面通过理想状态下一个虚拟企业的演化模型，说明组织创新性与模仿性的循环过程。读者千万不要一听模型就头痛，认为那是纯理论的玩意儿，既复杂又不实用。其实，模型不过是现实的简易版本，是最简单直白的表述方式之一。在以后的章节中，这个模型还会被反复引用。

假设某企业只有一个业务单元，包含销售、设计和施工三个业务环节。对应创新性和模仿性的循环，这个企业会分为四个发展阶段，见图 1.4。

在企业的起步时期，经营方式无章可循，属于“摸着石头过河”阶段，三个业务环节都只能凭借自选动作完成工作。这是企业发展的第一阶段。

随着经验的积累，自选动作中的有效部分会被逐渐沉淀下来，比如在设计环节，既有自选动作，也有规定动作。当然，不同环节沉淀成规定动作的速度不同。在施工环节，全部操作动作都已经沉淀成规定动作；而销售环节还是一头雾水，不仅一点规定动作都没有沉淀，反而自选动作越来越多。这就是企业发展的第二阶段。

在第三阶段，该企业的每个业务环节都已经沉淀成规定动作，看过后面的章节以后读者会发现，这是企业急速扩张的时期，属于“盛世”阶段。

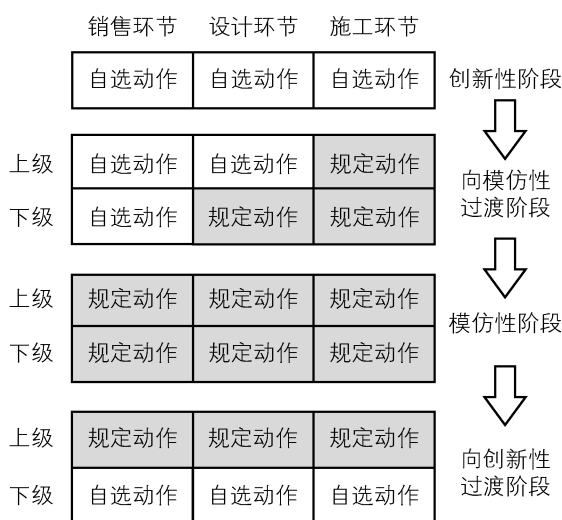


图 1.4 企业的四个发展阶段

在第四阶段，随着环境的变化，第三阶段的规定动作逐渐失效，业务的各个环节面对困境，需要寻找新的解决方案，只好又开始鼓励自选动作，从而进入到“乱世”阶段。

于是，重新回到第一阶段，循环往复……

对于政府机关和事业单位，这个模型同样有效，只不过业务部门、职能部门的划分方法会有不同。比如在医院，可能会以某种特定疾病的治疗作为基本业务单元，并从入院到出院划分成不同的业务环节。

与创新性工作和模仿性工作的循环相呼应，管理方式也有创新性管理方式和模仿性管理方式的循环，读者对此并不会陌生。比如，一国政党经常被分为左翼政党和右翼政党。在原始意义中，左翼政党通常指革命派，往往提倡创新性管理，而右翼政党是指保守势力，往往提倡模仿性管理。左右翼政党轮流执政，体现了一个国家的管理方式从创新性到模仿性再到创新性的循环进化过程。

## 资料阅读

### 左派与右派

“左”“右”的概念起源于法国大革命，1791年法国制宪会议辩论时，激进的革命派坐在左边，温和的保守派坐在右边。后来，人们便将革命派称为“左派”，将保守派称为“右派”。

创新性管理方式和模仿性管理方式无所谓谁好谁坏，只要与工作性质相配套，就是最有效的管理方式，比如，“人治”和“法治”。

有一个错误概念极具传染性：“人治是不好的，法治是好的，所以管理必须从人治过渡到法治”。在这里，我们首先要明确到底什么是人治，什么是法治。所谓法治，望文生义，就是依据法律法规、规章制度管理，换句话说讲，就是用规定动作去管理。法治属于模仿性管理方式。何为人治？在面对新环境、新任务时，没有章法可循，只能跟着“英明领袖”“大海航行的舵手”“牧羊人”前行，打到哪里算哪里，这就是人治。人治属于创新性管理方式。

既然创新性管理方式和模仿性管理方式没有好坏之分，人治与法治也就没有好坏之分，只是对待不同类型的工作，需要使用不同的管理方式罢了。人治自然要升级到法治，这是因为管理必然要从创新性过渡到模仿性，但这并不是单方向的，法治也会过渡回人治。当工作从模仿性回归到创新性时，管理方式也必然从模仿性管理方式回归到创新性管理方式。

### 选读案例

#### 企业规模与治理方式

有读者以为只有小公司才会人治，大公司只会法治。其实，虽然公司越大规定动作就越多，法治成分也会增加，但是，大公司的规定动作的存在时间往往更长，也就更可能过时，所以，有时越是大公司反而越需要人治。

还有一种流行的概念总认为，欧美国家之所以比中国“先进”，是因为它们在法治方面做得更好，其实不然。首先，欧美国家的“先进”，是因为其产品先进，并不是管理先进，而产品先进是因为他们选择从事创新性工作。从事创新性工作自然需要创新性管理方式，但这并不是说创新性管理方式就是先进的。中国选择生产模仿性产品，模仿性产品自然落后一拍，但是模仿性管理方式并不是落后的。

其次，国内组织的主要管理缺陷并不是法治还不够好。中国社会的规定动作比哪个国家都多，到处都是条条框框。中国有着几千年的法治传统，法家文化在秦始皇的时代就已经锻造成型。国内组织的主要管理缺陷在于这样两点：第一是总混淆人治和法治，该人治的时候法治，该法治的时候又去人治，总是用管流水线工人的法子管发明家，又用管发明家的法子管流水线工人，完全是错位的。第二是国内组织尤其不懂人治，无法通过有效的创新性管理方式让明白人站出来制定规则，也无法将“台柱子”的独门秘籍转化为公共知识。

关于创新性管理方式和模仿性管理方式，政府部门关注的焦点之一是“市场机制”和“计划体制”的交替。

与人治和法治的概念相类似，市场机制与计划体制的概念也时常被误读。个别部门总以为，计划体制就是不好的、效率低的；推向市场就是好的、效率高的。其实，计划体制属于模仿性管理方式，而推向市场属于创新性管理方式，并没有好坏之分。有本事管，计划就好；没本事管，市场就好。能管该管的时候，还推向市场，就是不好的。有了“看得见的手”，就没有必要再使用“看不见的手”。

## 选读案例

### “看病难、看病贵”中的管理错位

我国政府为了解决农民看病难、看病贵的问题，花了大力气成立乡镇卫生院，以期维护一方水土的平安。卫生部门基于“自由市场竞争是提高医疗机构服务水平、降低价格的灵丹妙药”这一理念，将乡镇卫生院推向市场。但是对这些新成立的乡镇卫生院而言，推向市场

就像是“政府大撒把”和“医院自生自灭”的代名词。

一些乡镇卫生院为了在市场竞争中维持一息空间，只能在夹缝里求生存，逐渐演化成“眼科”或者“骨科”一类的专科特色医院。老百姓看病还是要到县城去，这显然不是国家投资建立乡镇卫生院的初衷，徒然浪费了大笔的资金，却没有收到预期的社会效益。

要彻底改变这种现状，就要转变观念，从当初的事事依赖“市场竞争”，转为逐步采用“计划体制”，从放权重回到集权，从创新性管理方式重回到模仿性管理方式。

## 房地产行业的管理方式相克

我国商业房地产用地都是公有的，即使是农村集体所有的土地，也要先通过政府征地拆迁变为公有性质，然后才能转化为商业住宅用地，相对于政府而言，这部分属于模仿性的计划体制。但是，接下来，土地被拍卖给开发商，地方政府大赚一笔后大撒把不管，任由地产商和炒房客中间加价，相对于政府而言，这部分属于创新性的市场机制。理论上，对同一个环节，要么都采用创新性管理方式，要么都采用模仿性管理方式。如果同时出现两类管理方式，则要么该环节原本就是变质的，要么有一类管理方式是错位的。无论哪一种情况，结果都是管理方式相克，组织效能下降。市场机制和计划体制的相克在房地产行业的表现形式之一就是，为了控制房价，地方政府一方面要拍卖土地，另一方面又要自行限制土地拍卖价格，结果自相矛盾、进退两难。目前，各地政府正在推行的公租房制度，倒是可以看做从创新性管理方式到模仿性管理方式的理性回归。

除了人治和法治、市场机制与计划体制，企业竞争战略的循环也颇值得一提。

竞争压力为组织的创新性与模仿性的循环提供了原动力。企业在不同的进化阶段，竞争战略是不同的。在创新性竞争环境下，企业总是追求差

异化战略。而在模仿性竞争环境下，企业总是追求成本领先战略。

## 资料阅读

### 差异化战略与成本领先战略

如果企业选择从事创新性工作，在不稳定、不可预见的创新性环境下生产经营，就应该追求差异化战略。这些企业往往会着力推出新产品，提供新服务。这些新产品和新服务不是靠价格优势赢得客户，而是靠某种独特的产品特性吸引顾客。

如果企业选择从事模仿性工作，在可内控、可预见的模仿性环境中进行生产经营活动，就应该追求成本领先战略，成本领先战略又称低成本战略。这些企业生产的往往是传统产品，推出的往往是传统服务，这些产品与服务在性能上与同类企业相比并没有太大的差别。那么，是什么动因决定了客户的采购选择呢？答案是“便宜”！要么同样质量和数量的产品，从这家企业买最便宜；要么虽然价格相同，但是企业可以提供更多的优惠，比如免费送货、免费维修、有更长的保修期、有更多的售后服务网点，等等。只有模仿性环节才能做到精打细算，才能以更低的成本推出产品和服务。

如果想赢得差异化战略，就要增加创新比重，看谁家的自选动作得分更高、创新性管理更加到位。如果要赢得成本领先战略，就要增加模仿比重，看谁家的规定动作更多、操作更规范、模仿性管理更加地道。

一个企业从模仿向创新的过渡过程，就是追求差异化的过程。而从创新向模仿的过渡过程，就是追求成本领先的过程，见图 1.5。

模仿性工作不支持差异化战略，创新性工作也不支持成本领先战略。尤其要强调的是，只要创新，就一定是“烧钱”的。“舍不得孩子套不着狼”，不能“只见贼吃肉，不见贼挨打”，有功能就有副作用，承受住副作用才能获取功能。

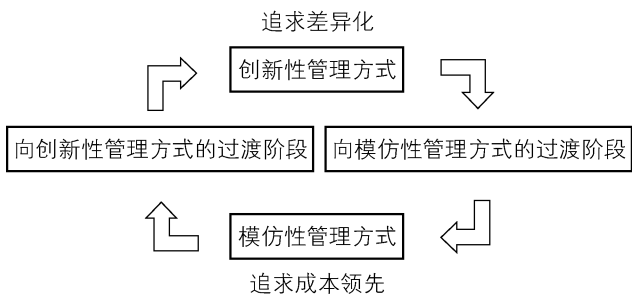


图 1.5 管理循环与竞争战略选择

## 更上一层楼

传统的管理学教材“纵向”包含了许多教学模块，比如组织结构设计、流程再造、工作分析、人才选用育留、绩效管理、薪酬管理、企业文化，等等。创新性和模仿性概念的引入，等于给传统管理学“横向”增加了一个研究维度，如图 1.6 所示。

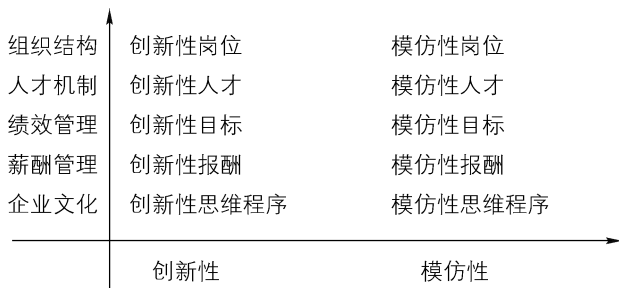


图 1.6 增加的管理维度（部分）示例

掌握了创新性和模仿性的管理理念，有助于解读管理中的某些疑难杂症，比如，为什么企业销售网络总不如传销组织那样星火燎原？为什么花大力气搞出来的岗位说明书没有用处？为什么竞聘上岗没有达到预期的效果？为什么上级不愿监督下级？为什么绩效考核总搞成“大锅饭”？为什么高管人员的薪酬政策如同坐过山车？为什么企业文化建设总是流于形式？等等。这些内容将在后面的章节中逐一探讨。



以下的小结有助于读者“扎”好管理的“马步”。

建议一：交代给下级工作时，首先要分清工作的性质是创新性的还是模仿性的。对待创新性工作要使用创新性管理方式，对待模仿性工作要使用模仿性管理方式。

建议二：创新性管理方式与模仿性管理方式无好坏之分。不要因为外行管内行而羞愧，外行管内行所代表的创新性管理方式是门同样精彩的艺术，并且还是中国管理者的短板所在。

建议三：管理下级时，要么采用创新性管理方式，要么采用模仿性管理方式，将两种管理方式混杂在一起时，管理效率最低。无论是岗位设计、绩效制度设计、薪酬制度设计还是文化建设都是如此。

建议四：创新性和模仿性的管理原则以及上述建议都是“主旋律”，管理者即使不能一时完全做到，也要围绕“主旋律”波动。

在创新性与模仿性概念的基础上，读者就可以进一步了解组织进化的四种形态：团队制、首席制、集体制和诸侯制。

有兴趣的读者不妨进入下一章细看端倪。



## 第二章

# 组织结构的进化

---

如果将组织比做生物，岗位就相当于生物的细胞。本章即将让读者观赏到组织从“单细胞”开始分裂，依次进化为团队制组织、首席制组织、集体制组织和诸侯制组织，最终进化成既大而强又长生不老的高等“组织”的精彩全过程。

---

## “基因纯正”的组织“细胞”

岗位是组织的“细胞”，创新性和模仿性的管理理念则如同显微镜，可以让读者像观察生物一样，从细胞层面重新认识组织进化的过程。

首先，本书需要重新定义岗位的概念。

一些老式的管理教材里，绕口令一样纠缠在“岗位”“职务”“职位”的定义及相互关系中，让人头昏脑涨。简化后的理解似乎更加实用，所谓岗位，就是一套加工动作。这套加工动作可能用于加工实物，也可能用于加工信息；这套加工动作可能绝大部分要用机器来完成，也可能完全依靠人力；这套加工动作可能是规定动作，也可能是自选动作。

当某个岗位从事的都是创新性工作，操作动作都是自选动作，就是创新性岗位。当某个岗位从事的都是模仿性工作，操作动作都是规定动作，就是模仿性岗位。如果所有岗位都能如此简明易懂地分类，就可以大大方便创新性和模仿性管理理念的实操。但是，总有些岗位同时承担了创新性工作和模仿性工作，混杂了自选动作和规定动作。为了论述方便，我们遵循“太极生两仪，两仪生四象”的由简入繁的格式，先重点讨论两类“纯粹型”的岗位，而把“混杂型”岗位留做后话。

岗位说明书最能直观地展示创新性岗位和模仿性岗位的差异。两类岗位的岗位说明书的编写方式是不同的，首当其冲的就是“职责描述”部分。

创新性岗位完成工作时会遇到什么情况完全是未知的，采取的操作动作也只能是见招拆招，所以职责描述只会是一个大致的工作范围。模仿性岗位则不同，要把工人塑造成“机器人”，而模仿性岗位说明书就相当于给“机器人”编的一套“计算机程序”。模仿性岗位说明书的每一条职责描述

都相当于计算机程序中的一条指令。

## 选读案例

### 如何编写岗位说明书？

某公司新设立的“培训专员”，由于是创新性岗位，职责描述只能这样写：负责企业的培训工作。至于如何“负责”却说不清楚，要完全依靠自选动作。随着经验的积累，规定动作越来越多，岗位逐步演化为模仿性质。这个时候，光写“负责××工作”是远远不够的，必须明确究竟是如何“负责”的，具体的规定动作是什么。比如，工作职责可以这样写：年底前根据培训需求调查结果，依据《培训管理流程》要求，拟订年度培训计划，报人力资源部经理审批。这段模仿性的职责描述至少包含了以下信息：

第一，阐明了所要加工的原材料是什么，这里指的是“培训需求调查结果”。

第二，阐明了加工原材料的工具、方法是什么，这里指的是“培训管理流程”和“拟订”。

第三，阐明了加工的标准是什么，这里指的是时间标准“年底前”。

第四，阐明了加工的成果，这里指的是“培训计划”。

第五，阐明了加工成果的流向，这里指的是“报人力资源部经理”。

一份模仿性的岗位说明书，类似的描述可能有几十条。岗位说明书版面有限，所以工艺流程、管理流程、工作守则等文件，都是岗位说明书的有效附件，用以进一步明确操作动作要求、产品数量要求、所要达到的工艺标准及相关注意事项。

如此看来，编写模仿性岗位说明书的工作着实烦琐，让人挠头。不过人力资源部主管大可不必伤脑筋。首先，这项工作并不要求一蹴而就，成熟一条补充一条，循序渐进即可。其次，编撰工作并不是人力资源部单独完成的，而是各部门共同完成的。

建议读者以后再编写岗位说明书的时候，首先要分清楚哪些岗位是创新性的，哪些岗位是模仿性的，然后再按照对应格式去编写。尤其要避免用创新性格式编写模仿性岗位说明书，这种偷懒行为在企事业单位非常普遍，以至于这些单位好不容易搞出的一摞岗位说明书，总是毫无用途地堆在墙角，人力资源部和一线生产经营部门依然没有共同的管理平台，连起码的定岗定编工作都无从谈起。

## 选读案例

### 工种与岗位

创新性岗位说明书最常见的表现形式就是工种说明书，比如焊工说明书、钳工说明书，再如编导说明书、记者说明书等等。工种体现的是人的能力专长，工种说明书是根据能力专长大致划分工作职责的范围。

某生产液压罐的企业拥有滚圆、焊接和套转三道工序，每道工序都由三个班次工人轮流作业，每个班次都有从事焊接作业的工人。该企业在撰写岗位说明书的时候，对在不同工序从事焊接操作的工人只有一份岗位说明书：焊工。与此相类似的岗位说明书还有电工、车工、钳工等。该企业的人力资源部不久后就发现，新鲜出炉的岗位说明书几乎没有任何用处。工时定额依然无法确定，定员定编依然没有依据，人力资源部十分被动，逐步被边缘化。问题出在哪里呢？

原因就在于，工种说明书是创新性岗位说明书，但是该企业早已经进化为模仿性质，以工种来划分岗位的方法已经过时。比如，虽然三个车间都需要焊工，但是具体的操作动作是不同的，所以需要三份不同的模仿性焊工说明书。用创新性的格式编写模仿性岗位说明书，在编写的时候虽然省了不少事，但是却与企业的进化阶段不符。生产车间以“规定动作”为基础划分岗位，已经发展到以“事”为本的模仿性管理阶段。人力资源部还在以“能力”为基础划分岗位，还停留在以“人”为本的创新性管理阶段。

岗位说明书编写方式的错位，造成人力资源部和生产车间没有共

同语言。于是人力资源部费尽气力编出的岗位说明书就不再是十分要紧的东西，自编完之日起，那厚厚的一摞纸就一直堆在书架上。直到上级视察工作的时候，上面的尘土才会被掸去，被当作企业已经实现“现代化管理”的关键证据展示一番。车间不是不需要岗位说明书，事实上各个车间为了管理方便，针对每个岗位都制定了详细的操作说明和工艺标准，这些操作说明和工艺标准才是车间真正需要的模仿性岗位说明书。

该企业人力资源部需要区分创新性岗位和模仿性岗位的差别，抛弃工种说明书的写法，重新编写模仿性岗位说明书的体系。针对车间，模仿性岗位说明书要清晰描述每道工序或每个零件的加工动作、工时定额、技术标准及注意事项，并随时与工艺流程的变化保持一致。人力资源部就可以借助这个共同的管理平台，完成工时定额、定岗定编等管控工作。针对二线职能部门的模仿性岗位也应如此编写岗位说明书，区别只是在于，二线岗位加工的原材料不是零件而是信息；加工工具不是机床，而是计算机和纸笔；加工标准不是技术规格，而是规章制度，仅此而已。

围绕岗位说明书，学术界还有一种有趣的说法。一些学者信誓旦旦地认为：现在“先进”的国外企业都已经不写岗位说明书了，所以，以岗位说明书为基础的管理已经过时，世界已经进入到“人本”管理时代。要说起来，不写岗位说明书的现象也确实存在，但前提是这些岗位都是创新性的，即使写出岗位说明书也只是笼统的“负责”，还不如口头约定来得爽快。在国外“先进”企业，如果岗位是模仿性的，照样会事无巨细地罗列出几十条规定动作。在近乎苛刻的动作分解中，人就如同是机器。

讨论完了定岗，再说说定编。所谓定编，就是确定一种工作岗位需要几个人做，比如销售岗位到底需要几个销售员。创新性岗位和模仿性岗位定编的方式是不同的，创新性岗位定编的依据是资金投入量，而模仿性岗位定编的依据是工作量。

创新性岗位都是自选动作，只能实行结果监控，因而无法预先额定完成每件工作任务的工时，定编时只能依据该环节所能获得的资金投入数量，实行能支出多少人工费就能有多少编制。编制越多，尝试各种自选动作的机会就越多，所以给创新性岗位定编的目的就是最合理地提高有效自选动作的命中概率。

模仿性岗位都是规定动作，可以实行过程监控，应该计算出完成每项工作任务的工时定额，然后根据总的工作量折算出编制数。给模仿性岗位定编的目的是节约人力成本。

## 选读案例

### 社保中心的定编

某社保基金管理中心，下设收缴和稽核等岗位，并急需给这些岗位确定编制。其中，收缴岗完全是规定动作，完成每项业务的工时定额可以计算，应该用模仿性方式定编。反观稽核岗，“细致”地完成一家企业的稽核任务，需要两个人一整天的时间；但如果“粗略”地应付，一人一天稽核几十家也没有问题。由于没有清晰的稽核规定动作，所以稽核岗定编的方式是创新性的，能有多少政府财政投入，就可以设几个岗位。为了减少不必要的财政支出，稽核岗在定编之前，上级管理部门需要明确稽核的规定动作，避免其成为“吃财政”的无底洞。

总之，创新性岗位和模仿性岗位定编的方式不同，目的也不同，所以给创新性岗位定编总是“烧钱”，而给模仿性岗位定编总是省钱。如果定编工作是以降低成本为目的，就要先将岗位转化为模仿性质。无论是政府部门精简机构，还是企事业单位给下级单位审批编制，抑或是各单位制定人力资源规划，都应该把握这个原则。

现实工作中，两种定编方式经常被混淆。用资金投入量控制模仿性岗位的编制，或者用工作量匡算创新性岗位的编制，这些都是无效或者低效的做法。



## 集团公司的定编

某省级集团公司有百余家模仿性的分支机构。地方关系经常向分支机构“塞”人，分支机构经理也难以回绝。虽然总部有审批“进人”的权力，但是由于没有计算过工时定额，总部很难判断分支机构的哪些增编要求是合理的。于是总部出台了一项制度，强行冻结了分支机构的人工成本。总部的想法是：所投入的人工成本一定的情况下，人员越多，每个人的收入就会越少，这样分支机构就会自发地控制职工数。

该集团公司的做法就混淆了两种定编的方式。既然分支机构都已经进化为模仿性质，就应该下些功夫，通过核算工作量的方式定编。用控制人工成本的方式控制模仿性岗位的编制是行不通的。模仿性企业的总人工成本是由两个因素决定的：劳动力市场价格乘以通过工作量计算出的岗位编制数。也就是说，模仿性企业是编制数决定人工成本，而不是人工成本决定编制数。模仿环节是有多少兵就要消耗多少粮草，只有创新环节才会有多少粮草就养多少兵。

以上讨论了“纯粹”的创新性岗位和模仿性岗位。但如果一个岗位同时掺杂了创新性和模仿性的工作内容，这种混杂的岗位应该如何管理呢？如果读者还能回忆起第一章最后给出的管理建议，或许早已心中有数。如果出现这种情况，那么岗位的设置就有问题，这通常是管理不善的标志，是需要重点关注和亟待调整的地方。岗位要么是创新性的，要么是模仿性的，效率都会高。创新性和模仿性的职责混杂不清，岗位的效率就会下降。

## 岗位裂变与组织进化

如果将“岗位”定义为“一套加工动作”，那么又如何来定义“组织”呢？

组织也是一套加工动作，只不过规模更大一些而已。将岗位的操作动

作串起来，就是部门；将部门的操作动作串起来，就是企业；将企业的操作动作串起来，就是产业；将产业的操作动作串起来，就是产业链。一个岗位和一个部门、一个公司、一个产业在本质上是完全一样的，都是一套操作动作，只不过动作数量不同而已。

流程再造与部门（岗位）职责梳理

从上述定义推理就不难发现，流程和部门（岗位）职责在本质上是一回事，都是指组织的操作动作，只是看待操作动作的角度不同，横向看时就是流程，纵向看时就是部门（岗位）的职责。这个关系如图 2.1 所示。

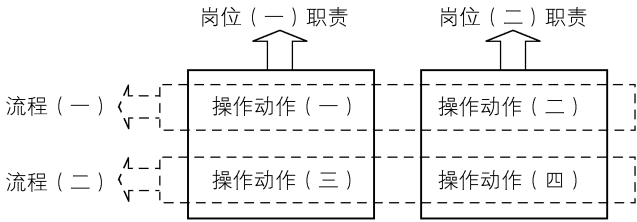


图 2.1 流程与岗位（部门）职责

本书已经给操作动作取了一大堆的名字，比如岗位职责、部门职责、流程、自选动作、规定动作，再如后面章节提到的绩效管理等。管理实践者总是被形形色色的管理书籍搞得晕头转向，误以为上述种种都是不同的东西，所以忙不迭地今天搞“人力资源管理体制改革”，明天进行“管理流程再造”，后天梳理“部门职责和岗位职责”，最后还要搞搞“绩效管理体系建设”，全然没有意识到这些都是同一个东西的不同侧面。

随着自选动作与规定动作的循环，组织的结构会呈现不同的样式。如果组织结构能够与创新性和模仿性的循环阶段相匹配，就可以促进组织的进化；反之，就会阻碍组织的进化。

现在回到本节的主题上，我们需要再定义一个概念，什么是“组织的

进化”？每个组织都有两个愿望：一是做大做强，在空间上要扩张；二是成为百年老店，在时间上要长久。一个组织为了达成这两个愿望，不断适应环境并且自我扩张的过程，就是组织的进化。

从“细胞”层面分析，高效的组织进化是从创新性岗位不断分裂出模仿性岗位，模仿性岗位再不断自我复制的过程。为了方便读者理解这句话，请回顾第一章中提到的企业模型，看看随着创新性与模仿性的循环，支撑该项业务的组织结构是如何进化的，详见图 2.2。

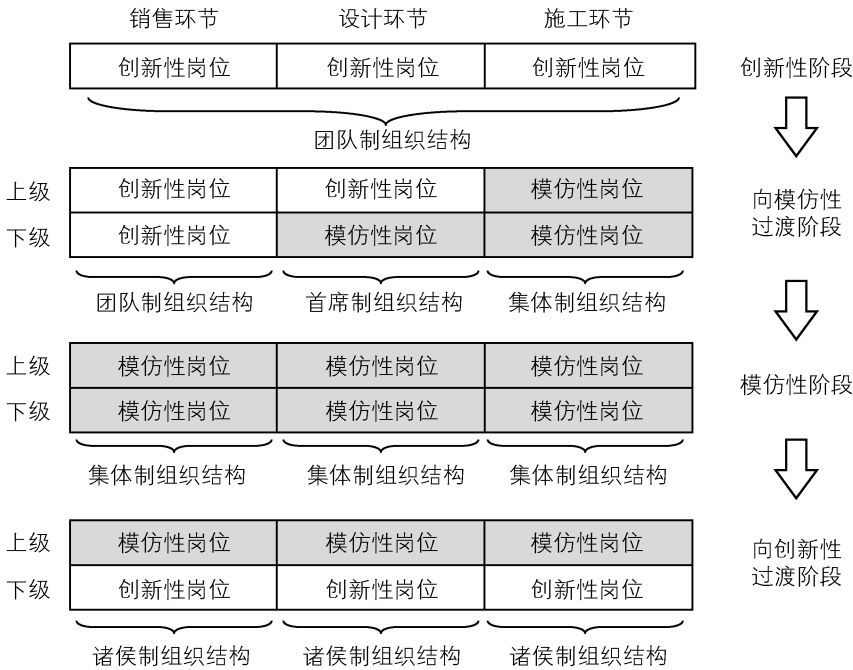


图 2.2 岗位裂变与组织结构进化的模型

在创新性阶段（第一阶段），销售、设计和施工三个环节上的岗位都是自选动作。因此，该公司最初的三个岗位都是创新性岗位。其实，所有组织最开始都是从一个或者几个创新性岗位开始的，这些创新性岗位就如同组织的“种子”。如果一个岗位的自选动作就能支撑完整的业务，一个岗位就是一颗种子；如果多个岗位的自选动作组合才能支撑完整的业务，就由多个创新性岗位共同形成一颗种子。由创新环节管理与之互补的创新环节

的组织结构，本书命名为“团队制”。在模型中，假设销售环节牵头，管理设计环节和施工环节，则销售环节与设计环节、销售环节与施工环节便是团队制组织结构。三个环节合成一个“大团队”。

在由创新性向模仿性的过渡阶段（第二阶段），有效的自选动作开始沉淀成规定动作。与读者通常的理解不同，沉淀过程并不是通过编写岗位说明书、梳理流程这些“文字化”手段得以实现的，因为“火候”“分寸”“手感”“门道”往往可意会不可言传。“文字化”多用来复制规定动作，而不是沉淀自选动作。

沉淀其实是通过一种人事安排实现的，就是“师父带徒弟”。师父手把手地言传身教，徒弟模仿领会。如果天才自己就是老板，他会给自己找助手。如果天才是雇员，企业应该给他配备助手。这种人事安排的结果是，天才为了能“偷偷懒”，让自己专心搞开发，总会让手下人去重复有效的自选动作，这些有效自选动作也就因此沉淀成规定动作。或许马上有读者举手反对：不见得吧，难道师父就不会留一手吗？如何解决“师父留一手”的问题，是后面章节要讨论的内容，但是最起码要先有这种人事安排，否则一切都免谈了。这种由创新环节管理与之互补的模仿环节（由于相对性，该环节只是相对于其直接上级为模仿性质，相对于更上一级领导则为创新性质）的组织结构，本书命名为“首席制”。模型中的设计环节便已进化到首席制阶段。

理想状态下，通过首席制，创新性工作和模仿性工作就会像鸡尾酒一样自然分离。天才只做创新性工作，而下属只做模仿性工作；上级是纯粹的创新性岗位，下级是纯粹的模仿性岗位。首席制是“自然状态”下组织进化的必然结果，效率最高，因为只有纯粹的创新性岗位才可以最大限度地利用天赋，避免天才被埋没在简单、机械、重复性的日常工作中，怀才不遇。也只有纯粹的模仿性岗位才具备最佳的可复制性，能够为组织做大做强打下基础。

在创新性向模仿性的过渡阶段，还有些环节的自选动作已经完全沉淀成规定动作，比如模型中的施工环节。这个时候上级岗位做规定动作，下

级岗位也做规定动作，整个部门全部是模仿性岗位。这种由模仿环节管理与之互补的模仿环节的组织结构，本书命名为“集体制”。

同样在第二阶段还有些环节，比如模型中的销售环节，自始至终都没有规定动作沉淀下来，上级是创新性质，又找到一个创新性质的下级搭档，这个放大的创新环节依然处在团队制阶段。

一个组织的自选动作越多，创新性岗位越多，自我复制能力就越差。反之，规定动作越多，模仿性岗位越多，自我复制能力就越强。相信读者不难理解个中原因，有效自选动作需要天才，天才要靠选拔，能否选拔到天才全凭撞大运，是不可控的。相反，规定动作是可以学习的，教学进度是可控的，模仿性岗位想要多少就可以有多少。一个组织总会有不同的业务，业务又分为不同的环节，创新性程度最高的那个业务环节总会成为组织扩张的短板。

## 必读案例

### 企业扩张的短板

某建筑公司包含施工部、设计部和销售部三个部门。其中，施工部为全部模仿性岗位的集体制，设计部为向模仿性过渡的首席制，销售部内部则不是单个创新性岗位，就是团队制。结果，这家企业发现，公司的施工能力绰绰有余，设计能力也问题不大，就是销售能力总成为公司发展的瓶颈，买卖因此无法做大。

接下来，企业模型进化到第三阶段，即模仿性阶段。随着创新性与模仿性的循环，业务各环节的自选动作越来越少，规定动作越来越多，直到后来，与业务相关的所有工作环节都成了集体制，于是支撑该业务的组织就演化成一个“大集体”。这个时候，该组织就成了旗舰店，具备了最佳的自我复制能力，可以通过连锁、加盟等形式不断复制业务模式，急速扩张，直到符合条件的环境被充满为止，从而获得最大的利润。读者耳熟能详的大企业几乎全部处在这种状态下，如麦当劳、肯德基、沃尔玛等，再粗心的读者也会注意到，这些企业的每个分店看上去都是一模一样的。

在第一阶段，团队的规模越大，做自选动作的业务环节越多，能争取到的差异化优势就越明显。而在第三阶段，集体的规模越大，做规定动作的环节越多，能争取到的成本领先优势就越明显。

但是，即使企业有幸发展到第三阶段，也并不是万事大吉了。因为规定动作总要局限在特定的条件和环境下，一旦条件和环境发生变化，这套规定动作也就失效了。由于企业本质上就是整套规定动作，一旦规定动作过时，企业的末日也就到了。所以说，一家企业是否能够长治久安，与规模大小没有关系，分公司复制得再多，企业也照样会“猝死”。如果这家企业不想就此死掉，就要挑战新的创新性工作，筛选出最有效的自选动作。这需要天才，需要创新性岗位。这些创新性岗位与第一阶段相比略有不同，它们是有组织、有领导的，要依附于集体制组织，于是企业就进化到了第四阶段，即模仿性向创新性过渡阶段，表现形式为诸侯制。由模仿环节管理与之互补的创新环节的组织结构，本书命名为“诸侯制”。单位安排类似经纪人、秘书长、裁判员和后勤部长的模仿性质的“头”，管理创新性岗位上的“明星大腕”。

再往后，诸侯制下的最成功的创新性岗位被筛选出来，企业以它为节点开枝散叶，形成团队制。于是这家企业重新回到第一阶段，周而复始，螺旋式上升。企业得以“投胎转世”，在一吸一呼之间，成为百年老店。

为了理解上述模型所诠释的组织结构进化的原理，请读者参阅下面的案例。这些案例分别涉及企业单位、事业单位和政府部门，读者可以根据自己的职业有选择地阅读。

## 必读案例<sup>1</sup> 多元化与公司的扩张

某公司的战略是四处扩张，希望通过多元化发展“做大做强”。依据组织结构进化的理念分析，就会发现这家企业的经营思路显然出现了偏差。多元化相当于诸侯制，不是不可以，但是其目的并不是“做大做强”，而是要寻找新的利润增长点，让企业“活得长久”。做大做强只能依靠把优势业务完全沉淀成模仿性工作，精心打造出旗舰

店，然后不断复制成功的业务模式。

多元化管理属于外行管内行的创新性管理方式，所投资的业务要依靠不可控的自选动作，结果如何实难预料。所以要多元化就要做好心理准备，投资十个项目，可能只有一个项目会成功，这个成功项目就是新的利润增长点，剩下的九个项目都在打水漂。指望投资一个多元化项目就挣一份钱是不现实的。诸侯制是烧钱的，不是挣钱的，挣大钱只能在集体制阶段。

## 必读案例<sup>2</sup>

### 紧俏的重点小学

某地区，由于重点小学教学质量有保证，家长们“挤破头”也要送孩子到这些学校就读，于是学校不断扩招。反之，普通小学却是门可罗雀。当地教育部门为了平衡教育资源，开始加大对普通小学的投入，并限制重点小学扩招。依据组织结构进化的理念分析就会发现，教育部门的政策十分值得商榷。教育部门应该鼓励推广有效的自选动作，而不是推广无效的自选动作。如果加大教育投入，也应该是加大对重点小学投入，使之不断进行自我复制，不断建立分校才对。此外，教育部门还可以鼓励重点小学兼并普通小学，形成组织间的首席制，借此沉淀有效的教学方式。

## 必读案例<sup>3</sup>

### “最佳”的政府部门设置

国内某政府机构不断派人到世界各先进国家考察取经，比较这些国家同行的组织结构，准备选取其中的“最佳”模式照搬，或者来个“博采众长”。这种组织结构的设计思路就违背了组织结构进化的原则。

组织结构的设计思路无非是两种：一种是复制成功模式；另一种是摸着石头过河。复制成功模式虽然省时省力还见效快，但是却有个前提：背景条件必须完全相同。如果环境变化，规定动作不再成立，组织结构也就不成立。中国的社会经济条件同西方国家完全不同，不

可能成为人家的“连锁店”，所以只能是见招拆招，逐渐进化出有中国特色的政府组织结构。

企事业单位其实也有同样的问题，只要你有的部门我也要有，导致从事不同业务的单位却有着相同的“嘴脸”。这些患上了“见贤思齐症”的企事业单位急需“自然”的生长空间。

## 组织结构类型的新解

在上面的一个小节中命名了四种组织结构类型，分别是团队制、首席制、集体制和诸侯制。请参见表 2-1 所示的汇总表。

表 2-1 四种组织结构的含义

组织结构类型	解 释
团队制	上级为创新性质，下级为创新性质，上下级互补
首席制	上级为创新性质，下级为模仿性质，上下级互补，下级的模仿性质只是相对于直接上级而言
集体制	上级为模仿性质，下级为模仿性质，上下级互补
诸侯制	上级为模仿性质，下级为创新性质，上下级互补

如果说创新性工作和模仿性工作是组织的两种基本“原子”，那么团队制、首席制、集体制和诸侯制就是组织的四种基本“分子”。四种“分子”由两种“原子”排列组合而成，按照中国的传统说法，叫作“两仪生四象”。

“基因纯正”的组织中，单个岗位只会包含两种“原子”中的一种，于是单个部门中的“分子”才不会彼此相克。但是，多数企事业单位和政府部门“基因不纯”，其岗位混杂了创新性工作和模仿性工作两种“原子”，则其部门就会掺杂相克的“分子”。比如，某部门领导既有创新性工作，也有模仿性工作，他的下属是纯粹的模仿性岗位，那么单就创新性工作而言，



他和下属是首席制关系；单就模仿性工作而言，他和下属是集体制关系。首席制和集体制同时出现在一对上下级中便是相克的。如果出现这种情况，那么无论是人才机制、绩效制度、薪酬制度，还是文化建设，都需要按照“隐性”的组织结构设计出两套管理制度，然而糟糕的是，这两套管理制度会是相互冲突的。

## 必读案例

### 四种组织结构实例

团队制组织主要适用于创业、科技研发、市场开拓、管理创新等创新性工作。创业团队、专家团队、科研核心小组、投标核心小组、管理改革小组、临时性矩阵制组织都是常见的团队制组织结构的组合。

首席制组织用以保证天才们集中精力做大事，同时避免“狗熊掰棒子”，能够手把手地传授诀窍。政务官与事务官、军官与士官、街头小铺老板与伙计、研发机构的导师与硕士研究生都是常见的首席制组织结构的组合。

集体制组织主要负责完成标准化生产、日常管理、给上级打下手等模仿性工作。餐饮业、制造业、运输业、采掘业、零售业、农业这些中国传统产业的生产车间、后勤保障部门、服务部门等多属于集体制组织结构的组合。

当集体制组织遇到新问题时，就需要建立创新性人才的“蓄水池”和“竞技场”，以期寻找到“大海航行的舵手”，这就形成了诸侯制组织。销售部门、研发部门、演艺团体中常出现诸侯制组织结构。

四种组织结构没有好坏之分，只是功能定位不同（见表2-2），但总的来说都是要促进组织的进化。

表 2-2 四种组织结构的存在目的

组织结构类型	目 的
团队制	开发成套的有效自选动作
首席制	将有效自选动作沉淀为规定动作
集体制	复制规定动作
诸侯制	筛选出最有效的自选动作

以企业组织为例，总说企业以营利为目的，要赢利就要有“财路”，“财路”其实就是运作一项业务的成套规定动作。如果一个业务单元处在诸侯制和团队制阶段，那么主要任务应该是摸索财路；如果处在首席制阶段，那么主要任务应该是沉淀财路；如果处在集体制阶段，那么主要任务应该是复制财路。所以并不是一个企业所有的业务单元都是要拿来挣钱的，像诸侯制、团队制和首席制的业务单元，通常是企业“烧钱”的地方，属于花钱买财路。

团队制、首席制、集体制和诸侯制之间存在循环关系，这种循环源于创新性工作和模仿性工作的循环，而创新性工作和模仿性工作的循环又源于自选动作和规定动作的循环，这就是组织结构进化的本质，请看图 2.3。

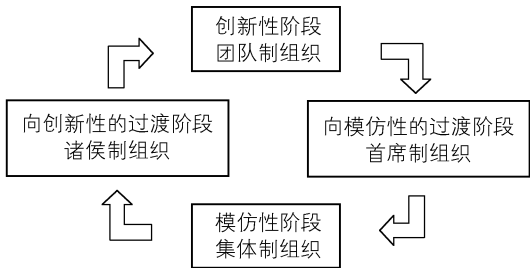


图 2.3 组织结构的循环

团队制末期，创新性明星们开始有了追随者。如果是自己的买卖，老板发现有能力雇佣帮手了；如果是公家的买卖，老板发现可以给某个明星配备助手了。这就从团队制组织过渡到了首席制组织。

当领袖的偶像光环褪去，“天子犯法与庶民同罪”时，首席制组织就过

渡到了集体制组织。首席制末期，会出现“将军不在的时候，军队照样打胜仗”的情况，通常的观点只是认为这个将军是好样的，但本质却是将军的有效自选动作全部沉淀成了组织的规定动作，这个好样的将军可能马上就要被“卸磨杀驴”了。首席制过渡到集体制，就是“鸟尽弓藏”“兔死狗烹”的节点。

组织进化到集体制，就进入到“盛世”阶段，如同开元盛世、康乾盛世，一切都有条不紊、井然有序，组织开始通过自我复制急速扩张，企业单位的丰收季节也就来临了。但是好景不长，环境开始改变，旧有的规定动作不再能适应。由于集体制组织上下都是模仿性岗位，只能眼睁睁地看着组织冲向悬崖，却束手无策。于是造反派开始出现，希望能再造社稷。模仿性领导百般无奈，开始授权管理，声称“凡事只会请示上司的下属就不是好下属，不懂得如何授权的上司就不是好上司”，提倡“百家争鸣、百花齐放”，这就从集体制组织过渡到了诸侯制组织。

组织进化到诸侯制，就进入到“乱世”阶段，如同春秋战国、军阀割据的时代。诸侯制看似“坏形”，实则非常有用，也是组织进化的必经阶段。诸侯制是英雄辈出的时代，是寻找“大海航行的舵手”“革命的领路人”“圣经中的牧羊人”的阶段。所谓“江山代有才人出，各领风骚数百年”，到了诸侯制后期，总有一路“人才”脱颖而出，独领风骚。

从诸侯制脱颖而出的创新性人才，如果能独立支撑起一项新业务，就可以直接进化到首席制，开始沉淀有效自选动作。如果不足以单独支撑，就要先进化到团队制，通过天赋的组合形成一颗新种子。组织会以这个创新性人才或者团队为节点，继续开枝散叶，代代相传。

从团队制过渡到首席制，再过渡到集体制的过程，是组织从人治走向法治，从市场机制走向计划体制，从创新性管理过渡到模仿性管理的过程。反之，从集体制过渡到诸侯制，再过渡到团队制的过程，是组织从法治回归到人治，从计划体制回归到市场机制，从模仿性管理回归到创新性管理的过程。

还有一点要提及，对于企业单位而言，组织结构创新性程度越高，越

多团队制，就越能支撑差异化战略。反之，组织结构模仿性程度越高，越多集体制，就越能支撑成本领先战略，如图 2.4 所示，这与第一章中战略循环的内容是合拍的。

如果企业打定主意要引入诸侯制组织、团队制组织或者首席制组织，就一定要做好心理准备，这会是很烧钱的！要想“开张活三年”，必须先“三年不开张”。如果企业想省钱，就要追求集体制的组织结构，组织的模仿性程度越高就越能杜绝浪费。

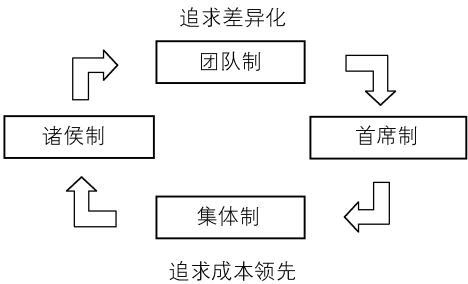


图 2.4 组织结构与企业竞争战略

在大型组织中，由于会有不同的业务，业务又分为不同环节，各个业务环节的发展阶段又不同，所以四种组织结构可能同时存在，而且首尾相接、连绵不绝。在这些业务环节中，创新性和模仿性的循环速度越快，四种组织结构的循环速度也就越快。组织的成长过程就是四种组织结构不断循环、越滚越大的过程。管理的核心目的就是要加速这一循环过程。

每接手或者下达一项工作任务，管理者都需要搞清楚这项任务对上级、自己和下级是创新性的，还是模仿性的。然后，还要搞清楚就这项工作而言，自己和上级是什么组织结构，和下级又是什么组织结构，要明白这些组织结构的存在目的是什么，以及该组织结构的下一个发展阶段是什么。只有这样，管理者才能知道，从哪里来又要往哪里去。也只有这样，管理者才能顺势而动，做出有的放矢的管理决策。组织结构设计、人才选拔晋升、绩效和薪酬管理乃至文化建设都是如此。

## 销售部经理与销售明星

某公司销售部属于诸侯制组织，模仿性销售部经理下辖若干创新性销售员。最近，销售员中冒出一个销售明星，业绩几乎占了部门业绩的50%。销售部经理向老板汇报，说这名销售员越来越不听话，不仅漫天要价，而且有跳槽的风险，建议老板打广告争取再招聘来一两个销售“大腕”，与这个销售明星形成制衡。老板深以为是。

但如果理解了组织结构的存在意义和进化方向，老板就会有不同的判断。多挖几个销售明星来相互制衡，可以维持诸侯制组织结构，销售部经理也就能维持自己的地位。但从组织进化的角度分析，这种管理思路则是不对的。由于诸侯制的目的是筛选出最有效的自选动作，进化方向是团队制或者首席制，所以，既然诸侯制销售部中已经冒出了一个明星，就应该以这个销售明星为基点，开枝散叶成团队制或首席制的销售二部，争取将这个“台柱子”的诀窍放大并转化为公司的“财路”，而不是想方设法地找其他“大腕”去制衡他。

目前，国内企事业单位和政府部门的管理决策往往不是有的放矢的，决策出发点通常是“你有我也要有，向先进看齐”“提高员工积极性、满意度和忠诚度”“出现了问题，就要遏制这个问题再次发生”，等等。如果不能从组织进化的高度审视管理决策，所出台的政策往往就是无病呻吟、无事生非的“病毒”性政策。

对于科班出身的读者，团队制、首席制、集体制和诸侯制是完全陌生的概念，远不如直线制、直线职能制、事业部制的传统分类那样熟悉。然而，传统的组织结构分类方法只是说明了表象，并不能反映组织的本质，所以在多数情况下还难以体现出实用价值。团队制、首席制、集体制和诸侯制的划分方法，是对传统划分方法的有益补充。

以直线制而言，所谓直线制组织结构，就是一个“头儿”带领若干“兵”的最基本的组织结构。如果仅从表面看，一个科研小组、一个街头

小铺、一个小型车间、一个销售部都是直线制，并没有区别。但是如果从创新性和模仿性角度出发，这四个组织的结构类型却可能是完全不同的。科研小组的负责人是创新性岗位，合作伙伴也是创新性岗位，这是团队制。街头小铺的老板是创新性岗位，伙计是模仿性岗位，这是首席制。车间从上到下，都是模仿性岗位，这是集体制。而销售部由模仿性部门经理管理创新性销售员，则是诸侯制。这些差异如图 2.5 所示。

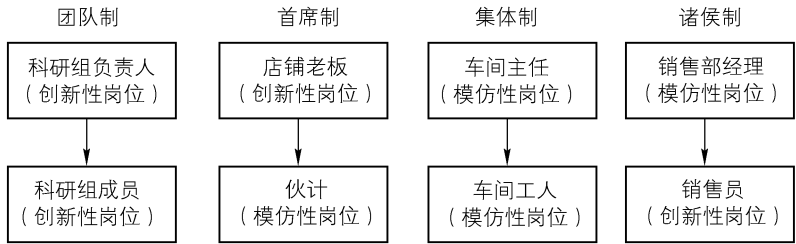


图 2.5 直线制的差异

直线制组织如果能长大，超出了一个人的管理幅度，就要实行多级化管理。于是一个直线制组织就成长为多个直线制组织的集合，这就是教科书中常说的直线职能制组织。表面上看，所有的直线职能制组织也没什么区别，但是从创新性和模仿性的角度看，则有可能是完全不同的。参见图 2.6 所示的演化模型。

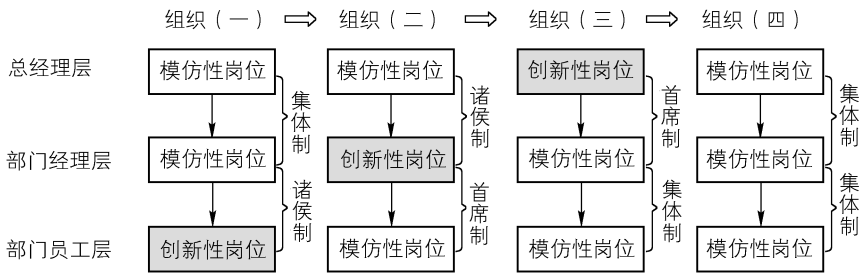


图 2.6 直线职能制组织的一种演化模型

组织（一）中，公司总经理和部门经理是集体制组织，部门经理和部门员工则是诸侯制组织，这就表明公司把挠头的创新性工作以击鼓传花

的方式，直接推给了基层员工。

组织（二）中，公司总经理和部门经理是诸侯制组织，部门经理和部门员工是首席制组织。组织（二）可能是组织（一）进化的结果，部门经理和员工的关系从诸侯制过渡到了首席制。

组织（三）中，公司总经理和部门经理是首席制组织，部门经理和部门员工是集体制组织。组织（三）可能是组织（二）进化的结果，总经理和部门经理的关系从诸侯制过渡到了首席制。

从组织（一）的创新性岗位到组织（三）的创新性岗位，就是创新性晋升通道。关于创新性晋升通道的更多内容，请读者参阅本书第三章。

组织（四）中，公司总经理和部门经理是集体制组织，部门经理和部门员工也是集体制组织。组织（四）可能是组织（三）进化的结果，总经理和部门经理的关系从首席制过渡到集体制。连锁企业的单个业务单元，多属于这种组织结构。

大型的直线职能制组织可能会同时包含四种组织结构，四种组织结构间的循环速度越快，组织进化的速度也就越快。要想加速循环，当值管理者就需要因势利导，针对不同的组织结构，采用不同的管理理念和方法。

## 必读案例

### 部门管理方式的差异

某公司有3个生产车间，职能部门包括维修部、技术部、机动部、人力资源部、财务部、销售部等。上述部门共同构成了直线职能制的组织结构。除了销售部处在诸侯制的阶段外，其他部门都是集体制，公司领导层也习惯了内行领导外行、实行过程监控的模仿性管理方式。

最近，公司高管层的主管业务重新分工，某副总开始主抓销售部，他忽然发现销售部职员非常不听话。为了走向“正轨”，他要求销售员必须改变自由散漫的作风，每天必须填写工作日志并上报。但这一招却行不通，销售员纷纷抱怨：我们给你成果不就完了，你管我每天做什么？

填写工作日志是管理模仿性工作的方式，管理创新性工作应该只管结果不管过程。由于销售部和其他部门的性质不同，该副总需要转变观念，采用创新性的管理理念和方法。副总要明白自己和下属之间目前还是诸侯制的关系，诸侯制的目的就是要通过结果监控，筛选出最优秀的销售员，并以他的自选动作作为蓝本进行放大、沉淀和复制，从而推进销售部进化到团队制、首席制，以至集体制。

直线职能制进一步扩张，就涉及集团公司的管控方式问题。

如果企业针对不同的业务、产品、地域和客户群体，建立几个分厂，成立几个分店，或者兼并几个企业，就形成了集团公司，集团公司相当于多个直线职能制组织的集合。

集团公司和集团公司也不相同，如果下级公司相对于集团总部为创新性质，即为子公司。如果下级公司相对于集团总部为模仿性质，即为分公司。在国内，常见的集团公司管控方式有以下四种形式，参见图 2.7 所示的模型。

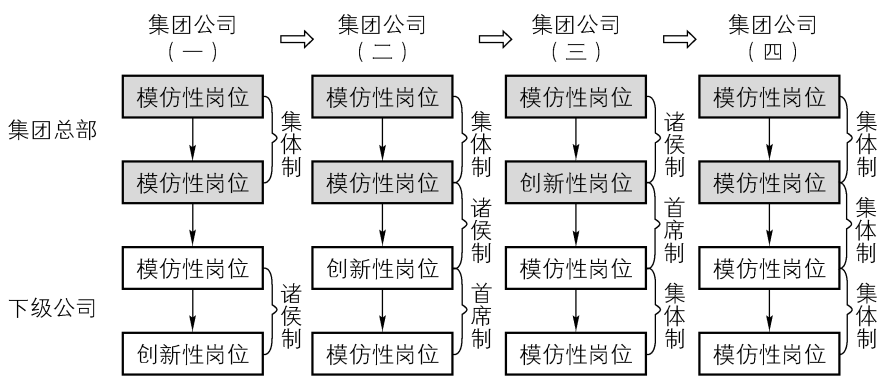


图 2.7 集团公司的管控方式

第一种，集团总部是集体制，下级公司是诸侯制，集团总部和下级公司之间就是集体制加诸侯制的管控方式。如在某些集团公司，业务增长目标会像击鼓传花一样，从集团总部一路分摊到下级公司最基层的员



工头上。此时，下级公司介于子公司和分公司之间，有变质的嫌疑。

第二种，集团总部是集体制，子公司是首席制，集团总部和子公司之间是诸侯制的管控方式。此时，子公司的领导不再简单地将总部的要求击鼓传花，而是首先想出具体的操作方法，让下属照章执行。第二种集团公司管控方式可能是从第一种进化而来的，但管控水平却比第一种上升了一个层面，集团内部不再是漫山遍野的“山大王”，而是整合成“军阀割据”“战国争雄”的局面。

第三种，集团总部是诸侯制，分公司是集体制，集团总部和分公司之间是首席制的管控方式。集团总部不再只是简单地提提要求，而是雇佣天才，先把要求变成具体的规定动作，让下级公司照章执行。第三种集团公司管控方式可能是从第二种进化而来的。

第四种，集团总部是集体制，分公司也是集体制，集团总部和分公司之间就是集体制的管控方式。第四种集团公司的管控方式可能是从第三种进化而来的。此时，集团公司完全适应了环境，所有影响因素尽在掌握之中。改革开放之初，国内很多集团企业都处在这种状态。但是，环境一旦变化，很容易滑落到第一种状态。

对于国内很多集团公司而言，当务之急是将集团公司的管控方式从第一种逐步过渡到第三种，让决策层级逐渐上移，这是从“诸侯国”过渡到“大一统”的过程。只有当下级公司完全是集体制组织的形态，才可以被称作“连锁店”，集团公司才有可能进入到“盛世”，才有可能挣大钱。

下面我们将理论模型运用到实践，逐一探讨如何具体设计和应用四种组织结构。

## 团队制组织结构

我们先总结团队制组织结构的特征（见表 2-3），然后再详细阐述。

表 2-3 团队制组织结构特征

名 称	团队制组织结构
“分子式”结构	创新环节管理与之互补的创新环节
适用范围	创新性工作
目的	开发成套的有效自选动作

简单的创新性工作可以交给单个的创新性岗位完成，但是，有些创新性工作环节比较多，需要成套的有效自选动作才能应付，这就需要组建团队制组织。团队制组织是互补的创新环节的组合。团队的规模越大，越能完成更复杂的创新性工作。如果是企业单位，所组建的团队规模越大，可争取到的差异化优势就越明显，将来能够沉淀出的“财路”也就越有“油水”可捞。

当企事业单位和政府机关遇到创新性工作时，不应交给模仿性部门，而应该交给团队制组织。否则，就是混淆了管理中的创新性和模仿性，管理效率会大打折扣。

必读案例

集团公司总部的创新性工作与模仿性职能部门

某广电网络公司通过一番兼并以后，原来的主干网公司的人力资源部一跃成为集团总部人力资源部。主干网公司时期，人力资源部是集体制的部门。

该广电网络公司摇身变成集团以后，马上面临一项新任务。由于转企后，原来的事业单位工资制度不能再使用，需要重新给分支公司设计薪酬制度。总公司领导一开始没有创新性与模仿性的概念，想都没想就认为，既然薪酬管理是人力资源部的工作，那就肯定应该由人力资源部负责这项任务。结果，无论模仿性的人力资源部如何绞尽脑汁，新的薪酬制度总是难产，导致分支公司怨声载道。

万般无奈之下，该公司只得招标咨询机构，并委以重任。咨询机

构发挥团队制组织和首席制组织的创新优势，利索漂亮地设计出了《薪酬晋级定级标准》。集体制的人力资源部则发挥模仿性优势，贯彻执行这些标准。两年悬而未决的问题，终于得到妥善处理。

组织如果希望成为百年老店，能够长久存在，就需要不断培育种子，即新的团队。下面通过两个案例，介绍企事业单位如何设计团队制组织结构。

### 某栏目组的组织结构调整

某栏目组从事新闻访谈类节目的制作，该栏目一直是电视台的品牌栏目。由于已经有了八年的经验积累，其管理、运作已经转化为模仿性的，策划组负责选题，编导组负责导演，摄像组、录音组、记者（主持人）组派人跟随编导完成拍摄，编导完成后期制作。这种流水作业体现在组织结构上，就是集体制组织。但是，随着观众口味的变化以及栏目之间竞争的日趋激烈，该栏目组的收视率每况愈下。由于电视台依据收视率淘汰栏目，该栏目组遇到了前所未有的生存危机。为了让栏目焕发生机，制片人决定对节目进行转型，要从正面的社会访谈类节目，转变为更有挑战性的“揭内幕”调查类节目。

这种转型意味着栏目组从承担模仿性工作转向创新性工作，需要全新的有效自选动作才能完成任务。如果继续按照先前的工作程序，栏目组成员只会按部就班地完成自己的规定动作，然后对新出现的问题袖手旁观、相互指责。为此，该栏目组引入团队制组织的概念，首先调整组织结构，打破以往流水作业的方式，重新组合成3个以团队制为基础的制作团队。每个制作团队都有自己的编导、记者、摄像师和录音师，都有一定的财权、人权和节目制作决策权。每个制作团队都要自行决定选择做什么节目，怎么做，并且为节目的收视率负责，见图2.8。

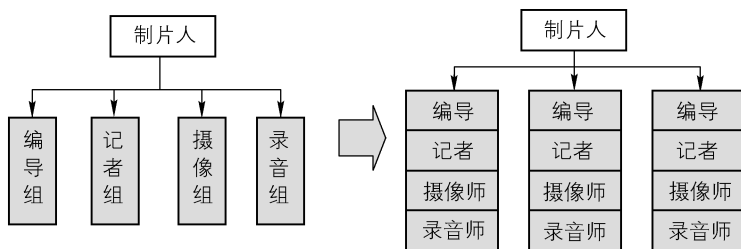


图 2.8 节目制作部门从集体制转为团队制

在原来的集体制组织中，编导、记者、摄像和录音代表模仿性岗位，是规章制度和流程将大家串到一起，像流水线一样作业，只需要精准，不需要激情。而新的团队制组织中，编导、记者、摄像师和录音师代表的是不同的工种，在各自能力范围内，他们有充足的自由发挥的空间。

此次组织结构调整后，由于其中一支制作团队的表现尤为突出，所以就配备了更多的人手，甚至有逐步吞并其他团队的趋势，这是从团队制过渡到首席制的表现，是有助于组织进化的。

通过组织结构的调整及其他管理手段的更新，新的有效自选动作得以发现并且沉淀。该栏目的收视率稳步提高，口碑日盛。

## 必读案例<sup>2</sup>

### 某智能建筑公司的项目团队

某建筑公司旧有业务已经成熟，由销售部、技术部和工程部三个集体制部门构成无缝衔接的流水作业。此后，该公司将业务触角伸展到了智能化建筑领域。所谓智能化建筑，就是为新建设的楼堂馆所安装楼控系统、会议系统、信息网络系统等。

虽然该公司的智能化建筑业务模式还处在摸索阶段，但是公司领导想当然地以为，新业务的操作流程和旧业务差不多，交给三个旧有部门去操作是完全可以的。这违背了一些管理原则：创新性工作需要交给创新性岗位或者团队制组织去完成。事实也证明，由于新业务的很多灰色区域无法明确分工，各部门都抱怨权责不明确，矛盾愈演愈烈。

引入团队制组织的概念后，该公司对于新业务不再采取流水作业，而是针对每个工程项目都组成一个专门的项目团队，团队成员包括销售经理、技术经理和施工经理，分别从旧有部门中抽调。在传统教科书中，这种组织结构称为矩阵制。矩阵制属于临时性团队，是团队制组织的特例。

根据团队组建流程，首先，销售经理要搜集并跟踪项目信息，与潜在客户进行公关沟通。如果可行性高，总经理批准立项，销售经理就可以邀请自己信得过的技术人员作为该项目的技术经理。这是双向选择的过程，如果技术经理认为销售经理不靠谱，也可以拒绝加入。业绩突出的销售经理和技术经理都有权配助手，业绩越突出，可配的助手越多，但只有销售经理和技术经理的组合才算是团队制组织，经理和其助手的组合属于首席制组织。如果项目进入到中标阶段，则由销售经理和技术经理共同邀请某个施工经理加入，三人组成更大的团队。

该公司的团队组建过程是自然选择与淘汰的过程，如果某个销售经理、技术经理或者施工经理在才干或诚信方面有问题，其他人就不会找他合作，他就会出局。

该公司规定，如果项目最终中标并且赢利，那么项目团队都可以从收益中获得好处。但是如果投标失败或者项目亏损，那么项目团队就会白忙活。共同的利益追求为项目团队注入了动力。

通过上述变革，该公司的管理得到明显改善。员工的观念也悄然发生改变：从“当一天和尚撞一天钟”到像总经理一样思考问题；从别人要我干到我要干；从别人要我学到我要学；从推卸责任到共同寻找解决方案；从靠分工、靠领导到学会自己化解矛盾；从艺不传人到多带徒弟；从定位成谋生手段到定位成发展平台。该公司的总经理一直感慨，她需要的并不是部门经理或者技术人员，她需要的是像自己这样有才干、愿打拼、肯承担责任的总经理。通过团队制组织的建设，她的愿望实现了，企业的经济效益也得以大幅度攀升。

# 首席制组织结构

对于国有性质的企事业单位和政府机关，尤其是其中以创新为首要任务的机构，首席制组织结构往往是进化过程中缺失的一环。我们还是首先列出首席制组织结构的特征（见表 2-4），再一一探讨。

表 2-4 首席制组织结构的特征

名 称	首席制组织结构
“分子式”结构	创新环节管理与之互补的模仿（相对于直接上级而言）环节
适用范围	创新性工作向模仿性工作的过渡
目的	将有效自选动作沉淀成规定动作

能够正确设计和使用首席制组织结构，对于企事业单位和政府机关的进化有着异乎寻常的现实意义。首席制组织结构用于将个体的有效自选动作沉淀成组织的规定动作。当一个组织遇到发展瓶颈，往往就要用首席制组织结构去突破瓶颈。

假设，某企业的生产环节没有问题，设计环节问题也不大，但就是销售环节只能依靠一两个业绩明星带来大订单。订单数量不足，企业吃不饱，难以发展，怎么办？

恐怕多数管理者使出的招数就是：多招聘销售员！其逻辑是，如果能再招聘到几个像样的销售员，订单数量不就可以翻番了吗？现有的销售大腕也就不再难以驾驭了。

然而，这个看似简单明了的思路却是低效的。首先，销售天才要靠选拔获得，选拔就意味着不可控，就意味着可遇不可求。其次，即使找到销售天才，也不能保证他就一定能开发出有效的自选动作。再次，即使真的找到了天才，而且这些天才也摸索出了销售诀窍，但这样的人才哪个公司都想要。你这家公司发现一个天才，是无数庸才垫出来的，是有人工成本

的，别家公司挖走这个天才则是手到擒来。天才的销售业绩在你这家公司往往算存量，到了别家公司就成了增量，待遇说不定翻番，你这家公司又如何保留这些台柱子呢？

其实最有效的突破销售瓶颈的方案，不是去选拔销售明星，而是复制销售明星。选拔是不可控的，但是复制却是可控的。那么，又如何复制销售明星呢？虽然天赋不可复制，但是天赋总要以某种行为模式体现出来，而这种行为模式是可以复制的。公司可以通过有效自选动作的沉淀，将销售明星从创新性岗位沉淀成模仿性岗位，然后就可以成批地复制规定动作了。如此一来，每个复制出来的销售员都是高效的，而且想要多少就有多少，销售瓶颈就此突破了，见图 2.9。

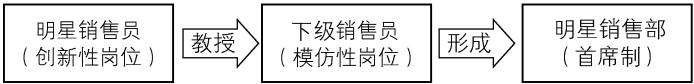


图 2.9 销售明星的复制

那么，又如何将创新性岗位沉淀成模仿性岗位呢？首先要做的就是采用首席制组织结构。当然，所谓“教会徒弟饿死师父”，首席制组织结构并不能保证有效自选动作一定会沉淀成规定动作，还需要有薪酬、绩效、文化等制度相配套才行，配套制度的内容在以后的章节再行介绍。但是最起码，首席制组织结构是基础条件，没有首席制组织结构，一切免谈。

选读案例

解开保险公司销售困局的钥匙

某省保险公司为了激励销售员努力工作，推出了“万元工资含量”的工资政策，销售员从此不再拿死工资，卖出一份保险，提成一份收入，工作中全凭自选动作。

在该薪酬政策的刺激下，该公司享受了一轮销售扩张。但紧接着，该公司就陷入了困境。首先，虽然市场还有很大的拓展空间，但是公司的业务增长能力似乎达到了极限。研究发现，这是因为经过多年的市场“扫荡”，公司 30% 的最具才华的销售精英已经达到满负荷

的状态，无暇再去开拓新客户。其次，公司开始内江，原因是公司30%的销售精英占据的是70%最优质的客户资源，而把30%难啃的骨头都丢给了70%的没天分的销售员。没天分的销售员没头没脑地做无用功，没有业绩也没有收入，生活越来越艰难，于是干脆“破罐子破摔”。公司领导一夜醒来，发现自己竟然正坐在“火山口”上。

解开困局的钥匙就是首席制组织结构。引入首席制组织概念后，该保险公司尝试调整组织结构，让销售精英成为销售小组负责人，专门负责开发新客户，而没有才干的销售员做助手，帮助销售精英打理模仿性工作。结果，好钢用在了刀刃上，销售精英又有了充裕精力开发新客户，公司的业绩开始增长。而没有才干的销售员虽然吃不上肉，但总可以跟着喝口“汤”了，也就不再闹事。更深远的是，该项政策促进了自选动作沉淀成规定动作，加速了销售工作从创新性过渡到模仿性，从而帮助企业填补了进化的“短板”。

不仅是销售工作，任何创新性的短板业务环节，如设计、研发，都可以通过首席制组织结构突破瓶颈，这是促进组织进化的必经环节之一。一旦短板业务环节出现创新性业绩明星，单位就应该马上配备助手，充分吸收业绩明星的养分。这种人事安排表面上看似靡费，但长远看却是非常划算的。遗憾的是，这往往是企事业单位最舍不得投入的地方。

一种常见的托词是：首席制？不就是师傅带徒弟嘛，我们单位早就实行了。但是师傅带徒弟也有很多种，某些单位虽然也给优秀研发人员配了徒弟，但是无论是师傅还是徒弟，统归科室主任管。这不是首席制，更像是集体制中的师徒关系。首席制意味着以能人为本，这个能人有多大本事，就可以发展多少“下线”。没有部门的限制，没有编制的限制，没有领导的限制。就像一棵树、一丛灌木一样，首席制组织结构代表了一种发展观，暗示了组织自然成长的过程。还有一种托词：我们的专家只懂技术不懂管理，能教好吗？别担心，沉淀有效自选动作更多的是靠下级的模仿能力。

或许，无法推行首席制组织结构的真正原因，是有一些嫉妒心理在作



崇。尤其是在集体制组织中，人们总会想：我混到这么大把年纪才当了领导，凭什么他小年轻刚来就有那么多手下？

## 集体制组织结构

在中国，集体制组织结构是最熟悉不过的组织结构，但是，由于对其的理解并不到位，集体制组织结构的优势并不能得到充分的发挥。表 2-5 是集体制组织结构的特征。

表 2-5 集体制组织结构的特征

名 称	集体制组织结构
“分子式”结构	模仿环节管理与之互补的模仿环节
适用范围	模仿性工作
目的	复制规定动作

集体制组织是互补的模仿环节的组合。复杂的模仿性工作需要多套规定动作支撑，不是一个模仿性岗位就能应付的，这就用到了集体制组织结构。集体制组织自我复制的数量越多，规模优势就越突出，成本领先的优势也就越明显。

集体制组织结构最具魅力之处，在于其具备最佳的自我复制能力，因此，可以帮助企事业单位做大做强，进入盛世阶段。如果集团公司是通过连锁、加盟等形式，从一个成功的业务单元复制而来的，那么每个克隆单位都应该长得一样，所有分公司的部门和岗位都应该是标准化的组织配件。问题是，集团公司并不都是自我复制而来的，很多是并购而成的，如国内的广电网络公司、电信公司、电网公司、燃气公司、新华书店等，往往都是如此。虽说各路诸侯从事的都是同样的业务，但发展阶段不同，自选动作不同，从集团总部的角度看下去，都属于包含创新性工作的业务单元。这种集团公司其实并不具备扩张市场份额的基础条件。依靠行政手段和庞大资金去盲目扩张，兼并的规模越大就越累赘。

为了根治尾大不掉的毛病，此类集团公司需要静下心来消化已经吞下

去的诸侯国。消化的方法之一就是按照同一套规定动作的要求，设计标准化的部门配置和岗位配置。标准化的组织配件是打破各下级公司界限，实现大一统的基础管理平台。因为只有标准化的组织配件才可以被“合并同类项”，集团总部才可能拥有“牵一发而动全身”的管控能力。而在团队制、首席制、集体制和诸侯制四种组织结构中，只有集体制才有可能成为标准化的组织配件。

打造标准化的组织配件说起来容易，操作起来就满不是那么回事了。如果这些从事同类业务的下级公司规模刚好相等，发展水平正好接近，打造标准化的组织配件倒也不难，部门配置和岗位配置大可以“一刀切”了事。麻烦的是当下级公司规模差异很大，发展水平不一，适合A公司的部门配置和岗位配置标准，到了B公司就配置不足，到了C公司就显得臃肿。这个时候，就需要换个脑筋，使用动态的部门配置和岗位配置的“公式”了。比如，“A+X”动态组织结构设计法。

## 选读案例

### “A+X”动态组织结构设计法

某省广电网络公司自成立以来，规范各个分公司的部门设置、岗位设置就成了最棘手的工作。各分公司凭自选动作运作，都已变质成创新性组织，其规模、经营状况、发展阶段都极不平衡，无法让所有分公司统一套用一种组织结构。为了解决这个问题，该公司率先引入了“A+X”动态组织结构设计法，设计出《3+X的分公司部门配置标准》和《3+X的分公司岗位配置标准》。这套标准其实就是分公司定部门、定岗、定编的“公式”。将各分公司的参数代入这套“公式”，算出的结果就是该分公司的部门和岗位配置。

根据该方案，各分公司最基本的部门配置包括3个，分别是行政管理部、运营维护部和计划财务部，这是“A+X”中的A，是各分公司组织结构的“常量”。在此基础上，如果达到了二级部门可增配条件或者三级部门可增配条件，才可以设立相应的二级或三级部门，这是“A+X”中的X，代表分公司组织结构的“变量”。

举例而言，基本部门配置中的行政管理部包含三种职能：行政工作、人事工作、党群工作。如果分公司规模比较小，那么这三项职能就由行政管理部一肩挑。但假如人事工作达到一定的工作量，比如人数达到 600 人以上，就可以从行政管理部中分裂出人力资源部，行政管理部就只负责行政工作和党群工作。同理，如果党群工作也达到一定的工作量，那么党群工作部也可以单设，行政管理部就只剩下了行政工作。

根据《3+X 的分公司部门配置标准》，假设某个分公司满足下列条件：“分公司辖区内编制数超过 600 人；分公司为非党委级别；分公司自主经营模拟电视业务，并且业务还有很大拓展空间；数据业务已立项，且总公司已经批准；分公司辖区营业额 5 000 万元以下；数字业务尚未开展及立项；分公司自己在做项目规划”，那么该分公司的部门设置就一定是图 2.10 所示形态。

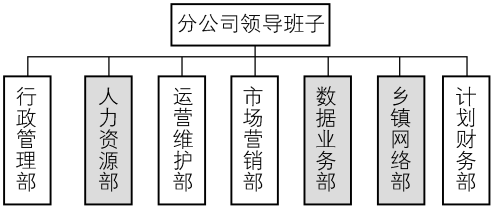


图 2.10 分公司的部门设置（一）

相反，如果另一家分公司的状况是：“分公司辖区内编制数未达到 600 人；分公司为党委级别；分公司自主经营模拟电视业务；数字电视业务已开展，且数字电视分公司已挂牌成立；分公司辖区营业额达到 5 000 万元以上；数据业务未立项”，那么该分公司的部门设置就一定是图 2.11 所示的形态（灰色部分表示两家分公司的不同之处）。

部门被确定以后，根据《3+X 的分公司岗位配置标准》，这些部门能够配备什么岗位，岗位的编制是多少，也有相应的规定。总之，通过这套公式，既定条件下的分公司，其部门设置和岗位设置的样子都是既定的。

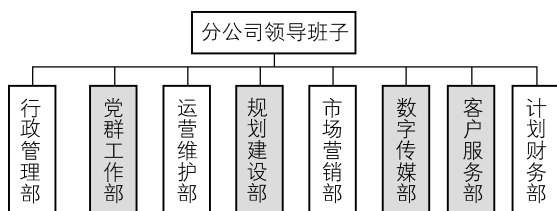


图 2.11 分公司的部门设置（二）

“ $A+X$ ”动态组织结构设计法将先进地区分公司作为落后地区分公司的发展样板，描述出组织结构演化的全过程。换句话讲，就是通过研究同一时间点上不同发展阶段的分公司的组织结构，来揭示同一分公司在不同时间点上组织结构的演化规律。

事实上，每个集团公司总部都面临着同样的问题：分支机构在什么情况下可以设立什么部门？部门能够包含什么岗位？岗位的编制是多少？要回答清楚这些问题，就需要一套动态的定部门、定岗、定编的公式，总结出这套公式应该是每个集团总部的必修课。但在实际操作中，科学分析往往被讨价还价所代替，结果每个分公司都长得不一样。没有统一的管理平台，总部想发号施令的时候就会无从下嘴，最后只能发布一些模模糊糊的原则，兜头一罩了事。

“ $A+X$ ”动态组织结构设计法同样可以适用于政府部门和事业单位，比如社保经办机构和医疗卫生系统。该方法可以使这些单位的部门及岗位设置随着业务量和工作内容的变化而及时合理地增减变动，彻底摆脱由于僵化的编制限制导致的工作人员数量总是与实际工作要求相脱节的问题。同时，也可以使这些单位的部门及岗位配置、名称、职责标准化，为垂直管理和一体化管理打下基础。

对企业而言，增加标准化的集体制组织配件，就意味着集团公司模仿性程度提高，管理成本会因此大幅下降，成本领先的优势也会更加明显。反之，减少标准化的集体制组织配件，说明下级单位的创新性程度越高，诸侯国就越不听指挥，越容易报花账，严重时甚至造反，因而，管理成本

就越高。国内很多集团总部就吃尽了这种苦头，只能靠自留地的微薄收入度日，像极了 2 000 年前风雨飘摇的周王朝。

选读案例

通过打造标准化的集体制组织配件赢得成本领先优势

北京某公司从事室内装修业务。公司起步时，在某家具城设立第一个据点，由于当时同行业竞争不激烈，所以业务蒸蒸日上，公司又陆续开办了多个分部。分部负责人“八仙过海”，各有一套经营路数，都成了创新性的子公司负责人。

集团公司老总的如意算盘是：如果每个分部都能够赢利，并且都向总部纳贡，那么集团总部就高枕无忧了。万万没有想到，当这些诸侯国羽翼丰满以后，不但不向总部纳贡，反而各立山头，纷纷报亏要求总部接济。

与此同时，经营环境也开始恶化，竞争者越来越多，公司业务进入到拼价格的白热化阶段，这意味着公司的竞争方式也要从差异化战略转为成本领先战略。

为了应对这种局面，该公司总部统一了各路诸侯在销售、设计、施工等方面的操作动作以及职责分工。标准化的集体制组织配件使得该公司得以从“块块管理”“演化成”“条条管理”，总部得以越过诸侯王，对各个分部的业务环节直接下达指令。诸侯“王权”被瓦解，控制权最终掌握在“总公司”的各大“部委”手中，详见图 2.12。

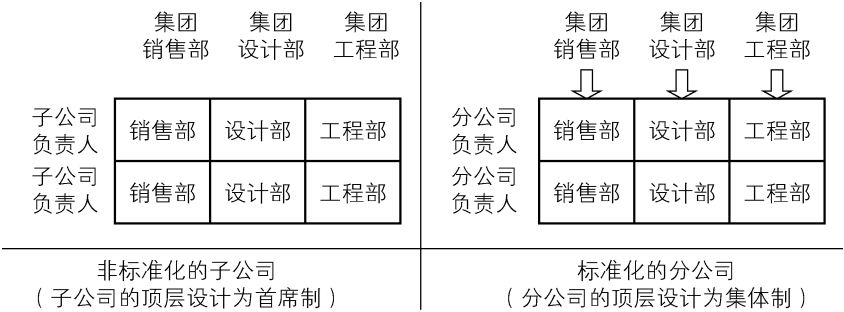


图 2.12 从诸侯国到连锁店

该集团公司发现，下级公司创新性程度越高，离心力也就越大，集团也就越松散。而模仿性程度越高，制度的“箍”力就越大，凝聚力也就越强。通过组织配件的标准化，该公司各分部报花账、“不纳贡”的问题得以解决，集团公司的管理成本直线下降。总部将集中起来的资金投入到广告等方面，竞争对手马上遇到了难题，跟着打广告是找死，不跟着打广告是等死。该装修公司借此赢得竞争优势，经营也上了一个台阶。

## 诸侯制组织结构

论起某些领导最喜欢的组织结构，莫过于诸侯制了，因为只有在诸侯制组织里，才可以轻松惬意地当甩手掌柜，等着别人给自己挣钱。当然，这种喜好只是对诸侯制的误解，表 2-6 是诸侯制组织结构的特征。

表 2-6 诸侯制组织结构的特征

名 称	诸侯制组织结构
“分子式”结构	模仿环节管理与之互补的创新环节
适用范围	从模仿性工作过渡到创新性工作
目的	筛选出最有效的自选动作

当集体制组织所处环境发生变化时，人人都感觉到原来的那一套不灵光了，于是八仙过海各显其能，诸侯制组织就要登场了。诸侯制组织结构具有“乱世”的特征，它表示集体制组织遇到了新问题，正在比较各种解决方案。但是最有效的自选动作还没有出现，或者虽然出现了，却没有被及时沉淀。于是组织进化到无序阶段，管理成本激增。

尽管诸侯制组织结构属于“乱世”，但绝不意味着就应该被尽量避免采用。诸侯制组织结构也是进化的必经环节，其设计目的就是要营造出性价比最佳的竞争环境，让各路豪杰在这个竞技场一显身手、一决雌雄。最后

脱颖而出的就是儒家说法里“得国最正”的那个人，就是筛选出来的“大海航行的舵手”。选拔杰出的创新性人才不能靠个别人当“伯乐”，而要靠制度。诸侯制就是“制度化伯乐”的重要构件，缺失了诸侯制，组织就会由于找不到榜样而无法进化。

诸侯制的问题在于容易造成失控。对于不甘心当甩手掌柜的领导而言，这倒是抵触诸侯制的最好借口。

## 必读案例

### 某建筑工程公司的诸侯制组织结构

某建筑工程公司原有销售、设计、工程三个部门，都属于集体制组织。业务转型期，总经理原本希望用老部门做新业务，这显然违背了组织结构设计的原则。结果，销售部、技术部、工程部之间矛盾重重。这些矛盾全部上交总经理解决，而总经理既没有精力，也没有能力解决这些问题。为了应付局面，总经理只得放权。于是该公司的销售部为了避免配合上的麻烦，干脆自己找技术人员做投标设计，找工程人员施工。技术部以牙还牙，也自己去找销售人员和工程人员。久而久之，原来的集体制组织自己顺应环境，演化成两个功能齐全的创新性事业部，见图 2.13。

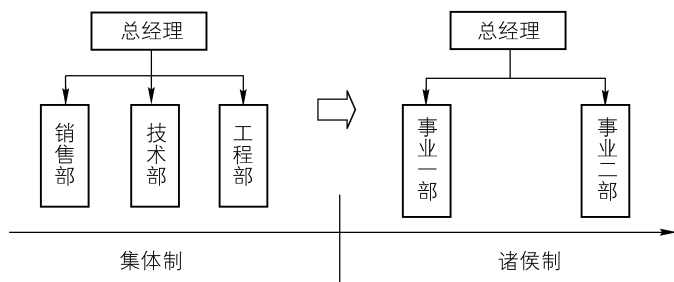


图 2.13 某建筑工程公司的顶层设计从集体制到诸侯制的自然过渡

对于两个事业部的管理，总经理只能处于“大撒把”的状态。结果随着事业部经理的业务权、财务权、人权越来越大，事业部俨然成

了“国中之国”，事业部经理也成了无冕之王，总经理倒变成了有名无实的“太上皇”，于是，总经理和事业部经理之间自然演化成诸侯制关系。两个事业部相互挖墙脚，内耗造成管理成本直线提高，尽管新业务做了不少，但是年底拨了拨算盘，竟然没有一个是赢利的。

会造成失控是诸侯制的天生的管理属性之一，而诸侯制又是组织进化的必经阶段，所以失控应当被视为组织进化过程中不可避免的代价。

诸侯制组织的应用过程中，还有一个突出的问题，就是搞不清楚诸侯制组织存在的目的。诸侯制组织是用来筛选最有效的自选动作的，不是拿来赢利的。“挣大钱”要进化到集体制阶段再说，在“盛世”才能发财，在“乱世”只求保命就对了，别指望在乱世发“国难财”。所以，一旦发现了领路人，诸侯制组织马上就应该进化到团队制或者首席制，有多快就转多快。遗憾的是，甩手掌柜式的诸侯制领导并不打算“让贤”，权柄能攥多紧就攥多紧，诸侯制被当作一种长治久安的赢利模式去使用。结果，即使有了领路人，依然要生活在模仿性领导的阴影下，永无出头之日。组织的进化过程也就停滞不前了。

## 必读案例

### 传统销售网络与传销组织的对比

某公司销售网络的组建模式是每个地区派一个模仿性销售经理，管理若干创新性销售员。每年，总部将销售目标下达给地区销售经理，地区销售经理再将目标分给销售员，总部再根据各个地区的销售额派发提成。尽管提成比例并不低，但是公司销售额增长依然缓慢，优秀销售员总也留不住。

与此相反，某些传销组织不仅销售成绩总是好得吓人，而且有旺盛的生命力，屡遭“清剿”却屡禁不绝，“野火烧不尽，春风吹又生”。两者之间的差异究竟在哪里呢？我们不妨对比一下两者的组织结构，见图 2.14。



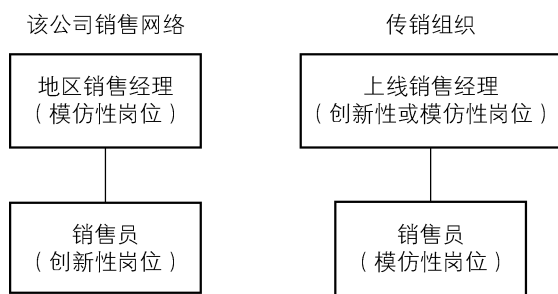


图 2.14 销售网络结构对比

通过对比不难看出，该公司的销售网络都是以区域来划分的，地区销售经理是模仿性岗位，负责监控奖惩销售员及大客户维护等规定动作。地区销售经理都憧憬着能够招到一批有天赋的销售员，最好是带着现成客户投奔过来，“来之能战，战则能胜”，所以销售员都是创新性岗位。这是诸侯制组织结构。

传销组织则不同。传销组织并不指望销售员拥有天赋，无论是下岗职工还是退休的大爷、大婶都可以参与其中。因为传销不需要自选动作，而是通过洗脑式的培训，复制销售的规定动作，所以，传销组织是首席制，甚至可能是集体制。

该公司的销售网络，假设招聘 10 个销售员，可能只有 3 个是有天赋的，能真正发挥作用，而这 3 个销售明星还有随时被竞争对手挖墙脚的风险。但是传销网络则不同，它们在复制模仿性的销售员，复制了 10 个，10 个就都管用，而且想要多少有多少，想什么时候要就什么时候要。在进化的阶段，传销组织领先于该公司的销售网络！传销组织是在“盛世”赚钱，该公司是在“乱世”保命。还是那个道理，诸侯制组织是“烧钱”的地方，不是挣钱的地方。诸侯制组织的唯一目的就是筛选出最有效的自选动作，以便在首席制组织中沉淀和在集体制组织中复制。

该公司的销售网络之所以难以进化，最根本的原因是无法突破诸侯制组织结构的束缚。即使有了销售明星，也顶多是物质奖励，不能

以他为核心进化成首席制组织。这个销售明星业绩再好，也只是他的个人行为，无法转化成公司的集体行为。如果把这个销售明星升职为地区销售经理，情况可能更糟。因为地区销售经理是模仿性岗位，本来销售明星还能带来大订单，当了官以后，这点活也不用干了。

传销组织从不以地区来划分组织结构，而是以能人为本自由发展下线，这就是首席制。自选动作越有效，发展的下线就越多。如果一个地区没有能人，可能一个销售网络都没有，如果出现两个能人，可能会在同一地区出现两个销售网络。传销组织是在广阔天地中“物竞天择，自由生长”的组织。

诸侯制组织结构的进化方向是团队制组织结构。如果筛选出来的创新性人才能够单独支撑业务，也可能直接进化到首席制。但由于创新的规模太小，所以进化的价值不如先经历团队制。

## 组织的基因

创新性和模仿性是组织的两种基本性质，与此对应，组织的管理元素也分为两种基本类型：创新性管理元素和模仿性管理元素。创新性管理元素与模仿性管理元素循环组合，构成团队制、首席制、集体制和诸侯制的管理架构，分别代表组织的不同进化阶段。促进组织进化的奥妙之处就在于合理安排两类管理元素的排列秩序。

所谓组织的“基因”，就是指组织机体内控制创新性管理元素和模仿性管理元素排列方式的指令码。这种指令码隐藏在组织的结构、文化、管理制度、操作流程等所有方面。创新性管理元素和模仿性管理元素的排列方式越符合本书介绍的“两仪”和“四象”的要求，说明组织基因越优良，组织的生命力也就越旺盛。拥有优良基因的组织会拥有纯粹的创新性岗位和纯粹的模仿性岗位，一对上下级之间的关系也只会是团队制、首席制、集体制和诸侯制中的一种。反之，携带劣质基因的组织就会出现“残疾”，

具体表现为创新性岗位和模仿性岗位不分，一对上下级之间的关系也不止是“四象”中的一种，甚至根本就不是“四象”中的任何一种。此外，携带劣质基因的组织还会出现创新性人才和模仿性人才不分，创新性目标和模仿性目标不分等一系列病态表现，组织的进化过程就会受到抑制，这些内容在以后章节再介绍。

完整的组织基因应如同两组相互缠绕的螺旋体，一组是创新性基因，还有一组是模仿性基因。创新性基因决定该组织能否长久，而模仿性基因则决定该组织能否扩张地盘。只携带优良的模仿性基因的组织，只会长出优良的模仿性岗位或者集体制组织，虽然具备最佳的自我复制能力，但是寿命短，一旦环境改变、规定动作过时，该组织也就寿终正寝了。只携带优良的模仿性基因的组织难以成为学习型组织。

## 资料阅读

### 对学习型组织的认知误区

学习型组织是个热门概念，但是人们对它的认识却存在误区。很多人误以为学习型组织就是不断学习新知识和新技能的组织，只要不断读书、搞培训就算是学习型组织了，这其实是模仿性的学习观。学习型组织是创新性的概念，真正含义是“不断适应环境变化的组织”。就好比变形虫或者变色龙，能够随着环境的改变迅速调整自己以适应环境。集体制组织不可能是学习型组织，它们的口号只会是“祖宗之法不可变”。这可不是清朝官员的专利，每个模仿性岗位上的人都会这么说。只有团队制组织、首席制组织和诸侯制组织才可能是学习型组织。

### 选读案例

#### 中外教育机构对比

教育机构有两种基本任务：研发与知识普及。

西方国家的名牌大学注重研发，这是创新性工作，所以教师多是“一代宗师”“开山鼻祖”这些创新性人才，大学的组织结构也以团队

制和首席制组织为主。由于创新性基因更加优良，这些大学总能开发出新的理念并沉淀成实用工具，但是很难自我复制，无法扩招，所以博士、学士并不是很多。

中国的教育机构更看重知识普及，这是模仿性工作，所以教师多是“学贯东西”“学贯古今”“学富五车”的模仿性人才，大学的组织结构也多以集体制为主。由于模仿性基因更加优良，中国的大学善于自我复制，所以自 20 世纪 80 年代以来，中国的大学能以令人惊诧的速度扩张，上大学从“千军万马过独木桥”到“人人有学上”。但是中国的大学的问题在于缺乏前瞻性，无法超越时代。

组织要想适应环境的变化，就需要植入优良的创新性基因。优良的创新性基因会让该组织具备“学习”能力。然而，只携带优良的创新性基因的组织，只会长出优良的创新性岗位或者团队制组织，虽然可以不断适应环境，但是不具备自我复制的能力，要想扩张地盘也必须植入优良的模仿性基因。能够不断进化的组织，总是优良的创新性基因和优良的模仿性基因的综合体。

## G2 集团的本质

以前曾流行过一种概念：G2 集团，或者说中国和美国联合体。从组织基因理论上分析，其合理之处在于，美国能提供优良的创新性基因，而中国则能提供优良的模仿性基因。两国联手，取长补短，会加速彼此的进化。

## 第三章

# 人才机制的设计

---

创新性工作需要创新性人才完成，模仿性工作需要模仿性人才完成。两类人才的选育方式是完全不同的。组织在进化的不同阶段，所承担工作的性质不断演化，这就需要及时打造出相匹配的人才选拔和培养机制，以保证适合的人总能出现在适合的岗位，从而促进组织的进化。

---

## 人与类型与人岗匹配

组织是人和岗位的组合，所以组织的进化不仅涉及组织结构，还会伴随着人才机制的演化。

人才分为两种基本的类型：创新性人才和模仿性人才。两种人才的差异是由硬件和软件两个方面造成的。硬件差异是指先天的天赋差别，这在第一章中已经介绍过，软件差异是指后天的思维模式的差别，请对比下面的访谈记录。

### 必读案例

#### 什么样的领导才是优秀的领导？

以下是两个成功经理人截然不同的回答。

模仿性领导：“作为一个优秀的领导者，首先要做狗，对他的领导要绝对忠诚；其次，要做骡子，要学会埋头干活；再次，要做神，神从来不说话，模棱两可，所以它永远是对的。”

创新性领导：“作为一个优秀的领导者，最重要的东西并非来源于他本身，而是来源于他所代表的东西，他是否有远见、可靠，他的下属是否认同他的目标，以及他们是否相信跟着这位领导就能实现自己的个人目标。”

模仿性领导的答案在国内更加普遍，涵盖了在集体制组织中得到领导赏识并获得晋升机会的必备品质：忠诚、勤奋、小心谨慎。创新性领导的答案则会更多地出现在西方领导哲学中，描述了创新性晋升的要求：是否有人相信他，愿意跟着他干。换句话说，这个创新性领导是否能发掘有效的自选动作，是否有人愿意复制他的自选动作。

两类人才在软件上的更多差异留到第六章再作详细论述。

创新性人才和模仿性人才并没有好坏之分，他们只是使命不同。创新性人才负责开发、沉淀有效自选动作，让组织长久；模仿性人才负责复制、执行规定动作，让组织做大做强。非凡的创新性人才自然难得，而真正能把模仿性工作做到极致的人物，也是难得一见。

拥有优良基因的组织，总会让创新性人才做创新性工作，模仿性人才做模仿性工作，这就是让适合的人出现在适合的岗位。让创新性人才做模仿性工作浪费天赋，让模仿性人才做创新性工作是贻害无穷。

### 工作性质与人才类型

某银行柜员表现优异，任劳任怨从不出差错，获得行领导的赏识。行领导满怀期望，将更重的担子交给了她，即从事该行的新业务推广工作。结果让领导大失所望，该名员工并没有表现出预期的水准。行领导只好将她调回模仿性的部门，而这名员工马上就恢复了活力。行领导百思不得其解，最后得出结论，此人的性格不适合做销售。

引入人才分类的概念后，该行领导恍然大悟，其实这并不是单纯的性格问题，而是工作性质与人才类型相匹配的问题。这名员工是优秀的模仿性人才，处理柜台业务等模仿性工作时自然得心应手，但是新业务推广则是创新性工作，让模仿性人才担当就属于管理错位。

不同类型的人才与不同类型的岗位之间，存在着因果循环关系，我们借助图 3.1 说明。

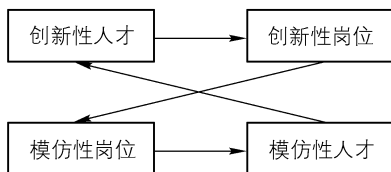


图 3.1 不同类型人才与不同类型岗位的因果循环

首先，创新性人才创造了创新性岗位。创新性岗位只不过是创新性人才的“封号”。创新性人才的自选动作是什么，这个创新性岗位就是什么。由于每个创新性人才的自选动作都不一样，所以虽然创新性岗位的名称可能都一样，但是岗位内涵却完全不同。比如，创业者都叫总经理，但是“总经理”的大小、职责却有天壤之别。创新性岗位是因人设岗的！

随着规定动作的沉淀，创新性岗位演化成模仿性岗位。

根据模仿性岗位的需要，组织会培养出相应的模仿性人才，然后将这些模仿性人才“装入”模仿性岗位。模仿性岗位是因岗设人的。

之后，模仿性人才遇到新任务无法解决，只能登台拜将，选拔创新性人才解决问题。

循环往复……

某些管理者总以为，因人设岗是不好的，效率低下的；因岗设人就是好的，效率高的。其实，到底因人设岗还是因岗设人应该视管理环境而定。对模仿性工作因人设岗，对创新性工作因岗设人都是不对的。

## 必读案例

### 因人设岗和因岗设人

某企业是模仿性的生产制造企业，但是在管理中经常是工作随着人走，这就犯了对模仿性工作因人设岗的错误。该企业正确的做法是因岗设人，即便人挪动了，但岗位是不变的，正所谓“铁打的营盘流水的兵”。

另一家企业是销售网络公司，各地区的销售员还都是创新性岗位，由一个模仿性的地区销售经理管理。该公司为了保留销售人才，宣布要将业绩最突出的销售员晋升为地区销售经理。这个政策的结果是，将最优秀的创新性人才晋升成模仿性领导，这就犯了对创新性工作因岗设人的错误，会浪费天赋，阻碍组织的进化。对创新性工作应该因人设岗，这个销售公司应该明确，只要是有本事的销售员都有权作为“上线”去发展“下线”，有几个销售明星就应该有几个“上线”销售经理的岗位，不应受地区和编制的限制。



# 另眼看组织：人的组合

如果一个组织的所有操作动作都是规定动作，而且所有规定动作都可以用机器完成，那么这个组织就会呈现出科幻小说般的机器世界。可惜，起码在现今社会，操作动作中还有自选动作，规定动作也不能完全由机器完成，因此组织中的人作为操作动作的载体还是不可或缺的。也正因为人的存在，才使得组织的凝集系统、协调系统和动力系统变得复杂。

第二章提到，两类岗位（工作）组合成四种组织结构。由于人才类型与岗位（工作）类型要对应，所以组织也可以看作是两种人才的组合（见表 3-1）。

表 3-1 四种组织中的人才组合

组 织 名 称	解 释
团队制	上级为创新性人才，下级为创新性人才
首席制	上级为创新性人才，下级为模仿性人才
集体制	上级为模仿性人才，下级为模仿性人才
诸侯制	上级为模仿性人才，下级为创新性人才

人才的组合方式会随着组织的进化而演化。请读者回顾前两章提到的企业进化模型，看看随着该虚拟组织的进化，人才的组合是如何演化的，见图 3.2。

在第一阶段（创新性阶段），三个业务环节都需要创新性人才，因而形成团队制人才组合。在第二阶段（向模仿性过渡阶段），销售环节需要创新性人才管理创新性人才，依然是团队制人才组合；设计环节需要创新性人才管理模仿性人才，属于首席制人才组合；施工环节需要模仿性人才管理模仿性人才，已经是集体制人才组合。在第三阶段（模仿性阶段），各环节需要模仿性人才管理模仿性人才，即皆为集体制人才组合。在第四阶段（向创新性过渡阶段），各环节需要模仿性人才管理创新性人才，即皆为诸侯制人才组合。

由此倒是可以再引申出一个有趣的话题，算是本章的一个小插曲：如何让合适的领导出现在合适的领导岗位？

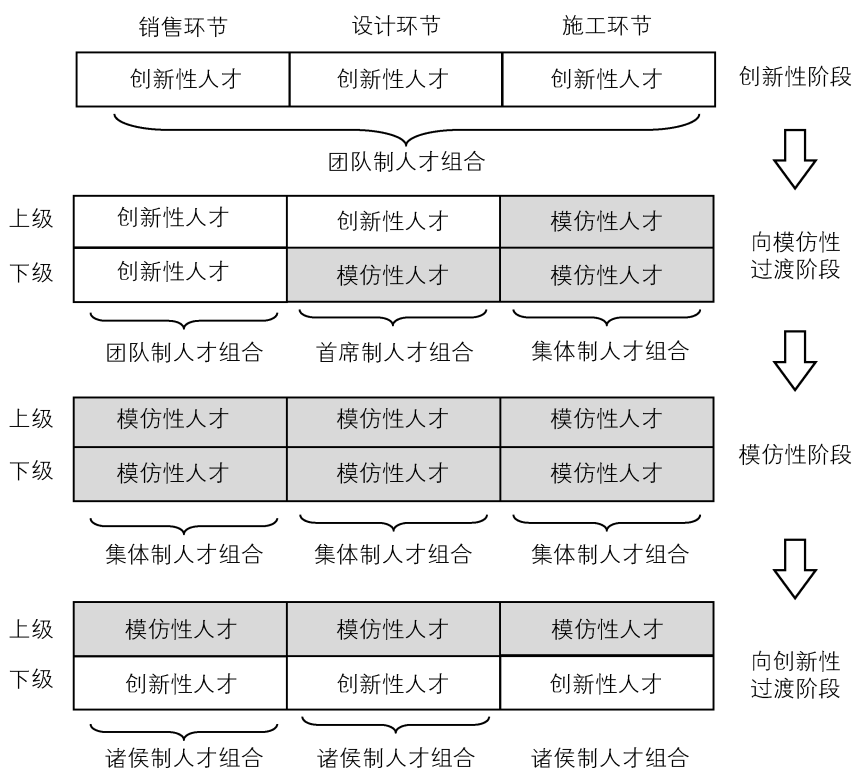


图 3.2 组织进化阶段与人才组合

领导不同于一般员工，一般员工只需要人才类型和岗位类型相匹配即可，而领导则需要进一步和所管理的组织类型相匹配。由于领导者自己的人才性质不同（分为创新性人才和模仿性人才），所擅长的管理方式不同（分为创新性管理方式和模仿性管理方式），因此，适合管理的组织类型是不同的。领导因此也可以分为四种类型：团队型领导、首席型领导、集体型领导和诸侯型领导。四种类型的领导没有好坏之分，只要让合适的领导出现在合适的领导岗位上，就能促进组织的进化，否则就会成为麻烦制造者。

## 必读案例 让合适的领导出现在合适的领导岗位

表 3-2 是依据上述理论，为某市人民医院科室主任出具的任职能力分析报告。

表 3-2 科室主任的任职能力分析报告（节选）

心血管科主任姓名：魏××
评语摘要：创新性人才，擅长做出创新决策；擅长创新性管理方式，善于发现和利用下级的长处；擅长授权管理。
任职建议：适合成为团队制组织负责人，负责临时性研发团队的管理工作。
血液科主任姓名：郝××
评语摘要：创新性人才，擅长做出创新决策；擅长模仿性管理方式，能够很好地监督下级执行决策；擅长集权化管理。
任职建议：适合成为首席制组织负责人，在亟待改革或需要持续改进的科室中把握方向。
神经内科主任姓名：古××
评语摘要：模仿性人才，擅长执行上级指示，不擅长做出创新决策；擅长模仿性管理方式，能够很好地监督下级执行规章制度；擅长集权化管理。
任职建议：适合成为集体制组织负责人，管理有完善的规章制度和流程、遵照套路或者上级指令就可以达成工作目标的部门。
心胸外科主任姓名：王××
评语摘要：模仿性人才，擅长执行上级指示，不擅长做出创新决策；擅长创新性管理方式，虽不能够很好地监督下级执行模仿性工作，但善于发现和利用下级的长处；擅长授权管理。
任职建议：适合成为诸侯制组织负责人，管理依靠下级出色的个人发挥才能维持正常运转的部门。

由于上述科室都是集体制的，所以神经内科古主任就是最合适的部门领导。血液科郝主任和心胸外科王主任只有“自身人才性质”和“管理下级方式”中的一项匹配，所以只是勉强胜任本职工作。心血管科魏主任两项都不匹配，完全不能胜任本部门领导工作，成了医院的麻烦制造者。

随着组织的进化，一个领导的胜任程度会不断变化。比方说，一个首席型领导在组织创始期可能是完全胜任，但是到了“盛世”阶段就只能半胜任，到了“乱世”阶段就会完全不胜任。

如果读者对这个小插曲还有兴趣，可以进一步推导，其实领导班子的搭配也大有学问。

## 选读案例

### “搭班子”的学问

某事业单位已经存在多年，虽然已经积累了完整的工作套路，但是时过境迁，多数规定动作已经过时，急需单位领导站出来把握改革方向。可以看出，这个单位领导班子的工作以创新性为主，模仿性为辅。在给这个单位搭领导班子时，最合理的搭配是首席型的正职领导和集体型的副手。这样就既能保证两种工作都有人去做，还能保证领导班子和谐相处。如果倒过来，正职领导是集体型的，副手是首席型的，虽然两种工作都有人做，但是领导班子却无法合拍，平添了许多阻力。如果副手一定是首席型的，那么正职就应该是诸侯型的，这样也可以和谐共处。有兴趣的读者不妨运用本书的原理，自行推导出不同组织中领导班子的搭配模型。

如果一个组织基因不纯，创新性岗位和模仿性岗位不分，组织就会很难决定该岗位到底应该选用什么类型的人才。下面分别论述四种组织中的人才组合。

团队制组织是互补的创新性人才的组合，创新性人才的能力被定义为天赋，所以团队制组织可以被看作是天赋的组合。表 3-3 是团队制组织的特征。团队制组织的工作环境总是不稳定的、不可内控的、不可预见的，组织成员不可能对未知事物预先设计出管理制度、工作流程和管控标准。所以团队制组织不可能像集体制组织那样，通过制度和流程这些外力，将组织成员“箍”在一起。团队的凝聚力只能来自成员之间的能力互补。这是内在的勾连，就如同搭积木的原理。让我们设想有一支前往食人族出没的非洲丛林深处探宝的小组，这个小组由两个人组成：一位是擅长考古的教授，另一位是擅长和土著居民打成一片的向导。这两人有充足的不离不弃合作的理由，因为他们所代表的两种天赋都是完

成任务不可或缺的。

表 3-3 团队制组织的特征

名 称	团队制组织
人才组合方式	创新性人才管理与之互补的创新性人才
调节系统	团队精神
动力来源	“胡萝卜”

团队制组织也不可能像集体制组织那样，通过分工来化解组织成员之间的矛盾冲突。创新性工作没有规定套路做支撑，也就不可能事先做出明确的分工。所以，“听上级的话”“遵纪守法”这些模仿性管理的法宝都派不上用场，唯一能够指望的就是团队成员之间的诚信了。

在团队中，对于创新性人才的品德要求除了诚信，还有更多内容。这些内容会在第六章关于团队精神一节中进一步分析。

再来看看团队制组织的动力系统。团队的运行依靠牵引力而不是推动力，要依靠“胡萝卜”而不是“大棒”。面对创新性工作，团队负责人不可能用鞭子逼着团队成员工作。即使他有鞭子可挥舞，也顶多把大家一哄而散，绝不可能像牧羊人牧羊一样轰赶到明确的方向。团队成员的动力只能来自个体对自身利益的追求，而个人利益的交集——共同利益，则为整个团队提供了动力。

首席制组织是创新性人才管理与之互补的模仿性人才，是“牧羊人和羊”的组合。首席制组织的凝聚力来源于模仿性人才对创新性人才的个人崇拜。模仿性人才认为创新性人才的一言一行都值得效仿，并且坚信只要跟定这位偶像，听他的话，就能实现自己的个人目标。关于首席制文化的更多内容会在第六章进一步介绍。首席制组织有两种动力系统，下级依靠上级推动，这是“大棒”的力量，而上级则需要“胡萝卜”提供牵引力。表 3-4 是首席制组织的特征。

表 3-4 首席制组织的特征

名 称	首席制组织
人才组合方式	创新性人才管理与与之互补的模仿性人才
调节系统	首席制文化
动力来源	“胡萝卜”与“大棒”

集体制组织是互补的模仿性人才的组合，所以集体制组织可以被看作是学识的组合。集体制组织通过学识“画地为牢”式地管控成员，表 3-5 是集体制组织的特征。

表 3-5 集体制组织的特征

名 称	集体制组织
人才组合方式	模仿性人才管理与与之互补的模仿性人才
调节系统	集体主义
动力来源	“大棒”

集体制组织的工作环境往往运作模式成熟、工作流程规范、操作标准清晰、有明确的行为指令、生产和经营活动不断重复、相对稳定、可内控、可预见，这与团队制组织正好相反。所以，如果说团队制组织的凝聚力来自天赋互补，集体制组织的凝聚力则来自对制度和流程的熟识。工人们被自己的学识“捆绑”成流水线，像机器一样安排自己的活动。要说明的是，很多模仿性单位虽然没有以机械形式存在的“显性”流水线，但是，依然有以规章制度和业务流程构成的“隐性”流水线，如银行、饭店、政府的服务窗口部门等，都是如此。

集体制组织解决人与人之间的冲突，靠的是明确的分工。只要分工得当，在同一条流水线上合作的工人，即使彼此之间根本不认识，甚至矛盾重重，也可以很好地配合，不会影响生产。这就好比在同一块操场上，团队制组织是在用自选动作踢足球，磕磕碰碰在所难免。而集体制组织是在用规定动作做广播体操，自然可以做到井然有序。分工合作的前提是“听

话”，所以集体制组织尤其强调“忠诚”。

## 必读案例

### 错位的培训课程设置

某模仿性的四星级饭店为了化解部门之间和员工之间的矛盾，提升合作意识，开始在中层干部中开展拓展培训，培训课程尤其强调沟通技巧和树立团队合作精神。结果发现，培训的效果并不明显。究其原因，此轮培训在指导思想出现了偏差。关于沟通技巧、团队精神培训课程只适合团队制组织，但是该饭店的主要构件是集体制组织，所以重新梳理流程、部门职责和岗位职责，通过“铁路警察各管一段”化解矛盾，通过明确分工增加默契程度，更能收到事半功倍的效果。

虽然都靠忠诚解决矛盾，但是对于集体制组织和首席制组织的模仿性人才而言，还是有些不同。首席制倡导的忠诚对象是上级长官，而集体制倡导的忠诚对象是规章制度，上级也要照章办事。这就涉及对“集体主义”的探讨，更多内容将在第六章继续介绍。

集体制组织的驱动力主要来自上级的“管卡压”，而不是团队制组织那样的牵引力。

## 必读案例

### 调动员工积极性的误区

某制造企业近来下了一番大气力，又是建立企业的愿景目标，又是展开劳动竞赛，希望调动起员工的工作积极性。其实，只有管理创新性人才和团队制组织时，才应该调动员工的积极性。对于模仿性人才或者集体制组织，这种做法往往适得其反。如在上述企业中，真正需要被调动起工作热情的，其实只有创新性的总经理及其高层管理团队。对于管理车间、后勤部门的模仿性员工，开罚单要比谈理想、发效益奖金更管用。

很多集体制组织的执行力不足，原因在于动力传导链的断裂。如何修复动力传导链的内容请参见第四章。

诸侯制组织是模仿性人才管理与之互补的创新性人才，是“伯乐和千里马”的组合。其特征见表 3-6。模仿性上级处于外行管内行的状态，而创新性下级之间则处于相互竞争的状态，这与其他三种组织结构中下级成员间相互合作的关系完全不同。所以，诸侯制文化倡导“百家争鸣，百花齐放”。关于诸侯制文化的更多内容，可详见第六章。诸侯制组织的动力系统与首席制正好相反，模仿性上级靠“大棒”推动，而创新性下级则需要“胡萝卜”牵引。

表 3-6 诸侯制组织的特征

名 称	诸侯制组织
人才组合方式	模仿性人才管理与之互补的创新性人才
调节系统	诸侯制文化
动力来源	“大棒”与“胡萝卜”

诸侯制组织进化的大方向是团队制。有一点需要强调，诸侯制负责人可以发起但无权组建团队。理论上讲，他只是个外行，并不知道完成复杂的创新性工作需要什么样的天赋组合。只有其治下的那些创新性明星准备挑战更高难度的自选动作，但是一己之力无法完成时，才有资格作为团队负责人引入其他创新性人才。

## 人才机制与组织结构的因果关系

由于组织是人和岗位的结合，所以在组织结构的不同循环阶段，还必须安插相应的人才机制。本书重点讨论四种人才机制，即创新性人才的招聘机制，创新性晋升通道；模仿性人才的招聘机制，模仿性晋升通道。

创新性人才招聘机制负责招聘创新者，这些创新者会被放到创新性晋升通道中进一步筛选。模仿性人才招聘机制负责招聘模仿者，这些模仿者



会被放到模仿性晋升通道中进一步培养。

创新性晋升通道和模仿性晋升通道是完全不同的。为创新性人才设置的，由创新性岗位构成的晋升通道就是创新性晋升通道，请读者回顾第二章第三小节的图示“直线职能制组织的一种演化模型”以获得直观印象。反之，为模仿性人才设置的，由模仿性岗位构成的晋升通道就是模仿性晋升通道。

创新性晋升是“拉杆子”的过程，是“下级拥戴上级”的过程。只要创新性人才的自选动作值得放大或复制，就会有合作者和追随者。自选动作越有效，合作者和追随者就越多。创新性人才能到多高职位，能指挥多少岗位，取决于他的自选动作能延展出多少创新性岗位，能沉淀出多少模仿性岗位。模仿性晋升则是在集体制组织内“爬梯子”的过程，是“上级提携下级”的过程。模仿性人才能到多高职位，取决于他对组织整套规定动作的熟悉程度，越熟悉就越能指挥更多的岗位。

创新性晋升是选拔过程，模仿性晋升是学习过程，创新性领导是因为会做领导所以才做了领导，模仿性领导是因为做了领导所以才学会怎么做领导。

两种晋升通道不能交替混杂，否则就会出现对创新性人才因岗设人，对模仿性人才因人设岗的错误。

## 必读案例

### 民营企业老板和国企老板晋升通道的差别

第一代民营企业老板能够管多少人，取决于他开创的商业模式能容纳多少人。而多数国企老板能够管多少人，取决于他对运作套路的熟悉程度。民营企业老板通常走创新性晋升通道，而国企老板通常走模仿性晋升通道。

## 选读案例

### 中外研究机构的晋升通道对比

国内研究机构和欧美研究机构在晋升通道的设计上有根本的不同。欧美研究机构中，优秀的技术专家会晋升为合伙人，或者，晋升为专门为其增设的研究机构的掌门人，这是创新性晋升通道。我国的研

究机构则不同，技术专家只能晋升成既定组织结构下的科室主任、院所主任，这是用模仿性晋升通道晋升创新性人才。这种不配套的现象导致国内自主研发能力受到极大的制约。

从人与岗位的关系可以推导出四种人才机制与四种组织结构之间的循环关系，假设以团队制为起点，则循环关系如图 3.3 所示。

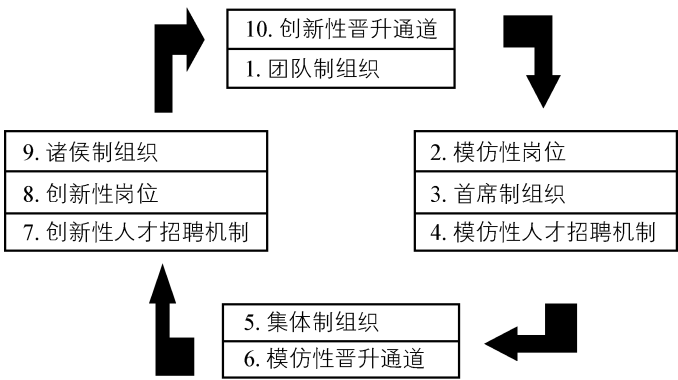


图 3.3 人才机制与组织结构的关系

- 第一步，创新性岗位扩张成团队制组织。
- 第二步，团队制组织中，拥有有效自选动作的创新性岗位分裂出模仿性岗位。
- 第三步，创新性岗位管理模仿性岗位，形成首席制组织。
- 第四步，模仿性岗位因岗设人，催生出模仿性人才招聘机制。
- 第五步，首席制组织中，模仿性岗位越来越多，管理结构逐渐层级化，形成相对于该环节的集体制组织。
- 第六步，集体制组织定型后，模仿性晋升通道随之成熟。
- 第七步，随着环境变化，组织遇到新问题。集体制组织自身无力解决，开始登台拜将，寻找创新性人才。创新性人才招聘机制产生。
- 第八步，创新性人才因人设岗，产生创新性岗位。
- 第九步，模仿性岗位管理创新性岗位，形成诸侯制组织。

第十步，诸侯制组织为了挑战更高难度的创新性工作，设立创新性晋升通道，允许绩优的创新性岗位吸引其他创新性人才加盟，组建新的团队制组织。

进入到下一个循环周期……

大型组织有不同的业务以及不同的业务环节，进化阶段各不相同，所以四种人才机制并用才能促进组织进化。我国政府机关、企事业单位的问题在于往往只有模仿性人才招聘机制和模仿性晋升通道，比较单一。

## 选读案例

### 两种类型的政府人才机制对比与效果评估

在西方国家，政务官和事务官是两个概念。事务官属于模仿性质，只能走模仿性晋升通道，能做到部门副手就已经烧高香了。做事务官不可能做到总统，甚至不能做到部长、州长。要当一把手，必须当政务官，政务官属于创新性质，通过民主选举产生。一把手拉选票的从政过程，就是“下级拥戴上级”的过程，属于创新性晋升通道。哪个候选人吸引的选民多，就说明哪个候选人的自选动作更值得复制，得国最正。这让其政府结构始终是一把手为创新性岗位，而下属为模仿性岗位。

中国则有不同的传统，一把手并不全是选举的，一部分是由上级、前任、老领导钦定的。后备干部必须从端茶倒水开始做起，经历不断的轮岗和培训，在最后关头还要被老前辈“扶上战马再送一程”，混到一大把年纪才能接下革命的担子，这是模仿性晋升通道。模仿性晋升通道培养模仿性人才，而模仿性人才又是为模仿性岗位量身定做的，其结果就是上级是模仿性岗位，下级也是模仿性岗位。

总之，由于晋升通道不同，导致西方国家政府结构的主要“分子式”是首席制，而中国政府结构的主要“分子式”是集体制。如果能够促进组织进化的创新性人才不容于政府内部，变革就只能从政府外部发起。中国一直在重复着这样的循环：环境变化，进入迷茫阶段；政府的规定动作无法适应；政府以外出现能解决问题的明星政治人物；明星人物被推举成领袖，人气越来越高；推翻前朝政府，进行改革；

规定动作沉淀完毕，政府再次变成模仿性，一切有章可循，效率奇高，进入盛世……

如何在现有体制下为我国政府机构寻找并妥善配置能够促进组织进化的创新性人才，是中国公共管理学的一个重要课题。打造智库就是一种可行的选择，事实上，中国历来就有“军师文化”“师爷文化”的传统。

四种人才机制的作用各有侧重，总的来说都是为了促进组织的进化。组织为了自身的生存发展，必须不断开发和沉淀自选动作、复制规定动作，这才是人才机制的真正使命。先用表 3-7 来概括，之后再详细说明。

表 3-7 四种人才机制的设计目的

人才机制的类型	设计目的
创新性人才的招聘机制	开发有潜力的自选动作
创新性晋升通道	筛选出最有效的自选动作，放大并沉淀成规定动作
模仿性人才的招聘机制	复制以社会共享知识为主体的规定动作
模仿性晋升通道	复制单位内部的规定动作

下面将逐一介绍四种人才机制设计要领，先从模仿性人才的招聘机制说起。

## 模仿性人才的招聘机制

首先，探讨模仿性人才的招聘标准。在第一章中提到，创新性工作和模仿性工作对品德和能力的定义是不同的。招聘模仿性人才要关注忠诚度和学识。显然，招聘模仿性人才是吸收社会共享知识的一种方式。规定动作不一定是组织自己开发沉淀的，如果是社会共享知识，可以通过招聘惠而不费地吸收利用。然而对于很多模仿性岗位，尤其是一些模仿性的领导岗位，候选者的忠诚度要比学识更重要，只要老实听话就可

以了，知识是可以积累的。

必读案例

### 对联中的学问

有一副对联：上联是“说你行你就行不行也行”，下联是“说不行就不行行也不行”，横批“不服不行”。与其说这副对联是在讽刺歪风邪气，还不如说它恰如其分地展现了模仿性招聘和晋升的原理。之所以说行就行，说不行就不行，是因为模仿性人才的“能力”是教出来的，有人教就“行”，没人教就“不行”。之所以“不服不行”，是因为模仿性人才的忠诚度非常重要。用这副对联治理模仿性岗位和集体制组织，不仅不是错的，反而还是高效的。

相信很多读者都有切身体会，在模仿性单位中，只有听话的人才能进入到后备干部的培养计划当中，才有机会通过轮岗或者培训获得知识。结果，“能力”考查成了“显规则”，“品德”考查就成了“潜规则”。不明就里的人力资源从业者竞相上阵，设计了一批又一批的量表，试图为品德考核提供工具，搞半天也对不上领导的心思。殊不知领导心中早有了“小九九”，只不过难以启齿罢了。

有了招聘模仿性人才的标准，接下来探讨招聘测评方式，也就是如何知道应聘者是否符合招聘标准。本节重点讨论两种测评方式：推荐制和考试制。推荐制，包括上级推荐下级，下级毛遂自荐，第三方推荐等。考试制，包括知识水平测试、操作技能测试等。推荐制属于创新性管理方式，而考试制属于模仿性管理方式。

在首席制和集体制组织中都有模仿性岗位，都要进行模仿性人才招聘，但推荐制适用于首席制，考试制则适用于集体制。之所以有这种差别，根本原因在于首席制中的下级虽然相对于首席制负责人为模仿性质，但是相对于首席制所在单位却依然是创新性质。不过相对性的问题有些“烧脑”，所以暂且搁置。仅从品德角度分析，从首席制过渡到集体制，组织对待忠诚的看法会有微妙的改变。首席制是“人治”，讲究效忠领袖，而集体制则

是“法治”，讲究效忠于规章制度、法律法规。读者应该不难理解，推荐制的导向是效忠个人，而考试制的导向则是效忠规定动作。

用推荐制选拔模仿性人才，有助于首席制组织强化首席制负责人的榜样作用，可以更快地推进自选动作沉淀成规定动作。但随着首席制过渡到集体制，继续采用推荐制就会带来问题。由于候选者相对于整个单位不再是创新性质，再使用推荐制便是管理方式的错误，会导致组织变质。仅从品德角度分析，由于对个人的忠诚很难成气候，到了大规模的集体制组织阶段继续采用推荐制，忠诚就往往只能局限于一个圈子的规模，集体制组织的规模越大，圈子就越多。如果任由圈子文化发展，就会“屁股决定脑袋”，“领主的领主不是我的领主”。如果无法实现中央集权，集体制组织将难以统一行动，效率也将大打折扣。

## 选读案例

### 从推荐制到考试制——古代中国官员的招聘制度（一）

中国从民间大规模招聘国家干部，是从西汉开始的。这期间国家逐步实现大一统，官僚机构刚开始膨胀，皇家血统不够用。这很像家族企业做大了以后，开始招聘职业经理人。这个时候，政府官员的招聘标准是“孝廉”，之所以选用“孝廉”作为招聘标准，正如一句诗所说的：“自古忠臣多孝子，君选贤臣举孝廉。”政府寄希望于用“孝廉”作为衡量忠诚度的指标。当时“孝廉”们只能通过地方政府官员和社会名流推荐才能被发现，这就是“举孝廉”。

随着政府机构模仿性程度越来越高，规模越来越大，推荐制的问题就凸显出来了。三国两晋南北朝时期，各级官员为了维系下属对自己的忠诚度，推荐的几乎都是裙带关系。于是当时的社会现象是：木匠的儿子永远是木匠，农夫的儿子永远是农夫，当官的则世代做官。三国故事中，袁绍家族“三世五公”，并不是因为基因出类拔萃，而是因为他们都是“太子党”。被推荐人只效忠于推荐人，并不效忠最高统治者，结果对皇权产生了严重的羁绊。

曹操就曾试图摆脱各大“门第世家”的羁绊，颁布了著名的“魏

武三诏令”，诏令宣称“有才的不必有德，只要有治国用兵之术，即使不仁不义仍当拔用”。这个诏命并没有起到预期的作用，因为矛头没有校准方向，国家干部的招聘标准并不是祸根，祸根是招聘干部时所采用的推荐制。

为了打破圈子文化的负面影响，加强中央集权，集体制组织就需要倡导将效忠的对象从个人变成规定动作，即天子犯法与庶民同罪！效忠规定动作可以使集体制组织更加紧密地团结在“中央”的周围。原本缺乏号召力的模仿性领导会变得更更有底气、更具影响力，一旦他成为制度的代言人，力量就会被无限放大。人们会高喊着“青天大老爷为我做主”投奔而来，他们诉求的对象不再是“青天大老爷”这个人，而是“青天们”所代表的规则。

考试制的导向是效忠规章制度，不是某个个人，所以用考试制代替推荐制，正是对付圈子文化的药方。在这方面，科举制度提供了很好的借鉴。

## 从推荐制到考试制——古代中国官员的招聘制度（二）

曹操的“魏武三诏令”并没有撼动门第世家，最终解决方案来自隋唐时期。这个时期，政府法律法规、行为礼仪、思维模式已经沉淀成规定动作，政府机构逐渐从首席制进化到集体制。此时国家干部所倡导的忠诚对象已不再是个人，甚至不是皇帝，而是规定动作。一个故事很说明问题，贞观之治时，很多官员谎报资历。李世民下令：“限期末交代者，查出后一律斩首。”但是，大理少卿戴胄忠只判违令者流刑，并解释说：“陛下是一时喜怒，但是法律是经过缜密研究，颁布天下，人民共守。你应该忍小忿存大信。”对此李世民不以为怒，反以为喜。

官僚体系的宗旨和目的、国家干部的行为准则，经过一系列儒家大师的手笔，在唐朝时被归纳成了政府官员的模仿性入门教材——《九经》，国家因此得以用考试制代替推荐制，在平民阶层招聘官员，这就是科举制度。科举制度在明王朝时进一步标准化，明太祖朱元璋

再次核定了科举考试范围，以朱熹注解的四书五经为标准课本。到了明成祖朱棣时期，更是将考试形式定为“八股”。所谓“八股”，就好比今天的标准化考试，如果试卷里都是山南海北的讨论题，对错标准就很难把握，而且还容易给不法之徒钻空子，远不如给 ABCD 涂上黑“疙瘩”来得公正、公平。

今天，当潮水一样的批评涌向科举制度，痛斥这种官员招聘制度给中国人带来禁锢的时候，更需要冷静地洞察其中的合理成分，即，通过考试制，铲除了推荐制带来的圈子文化的负面影响。从这点看，科举制度是成功的，其经验也是值得今天的大型集体制组织效仿的。科举制度真正的缺陷在于，虽然测评方式和测评内容属于模仿性质，但晋级方式却属于创新性质，因此，该系统既不能全力以赴地选拔创新性人才，也无法全力以赴地培养模仿性人才。

## 模仿性晋升通道

模仿性人才一旦被招聘，就有可能被放到模仿性晋升通道中学习各种规定动作。模仿性晋升通道的作用就是复制更加复杂、更加高级的规定动作，尤其是组织的内部知识。

模仿性晋升通道有两种：岗位等级晋升通道，用于确保规定动作的复制数量；技能等级晋升通道，用于确保规定动作的复制质量。其中，岗位等级晋升通道为主晋升通道，技能等级晋升通道为辅助晋升通道。

所谓岗位等级晋升通道，是以不同行政等级的模仿性岗位作为台阶，由低级模仿性岗位通向高级模仿性岗位的晋升路径，俗称“升官”。官做得越大，掌握的规定动作就要越高级。下列案例中，从文员到主管，再到经理的晋升路线，就是典型的岗位等级晋升通道，见表 3-8。



表 3-8 某饭店财务部的岗位等级晋升通道（节选）

升迁到岗位	候 选 岗 位	晋 升 条 件		
		工 龄 条 件	轮 岗 条 件	培 训 条 件
会计经理	总账主管 审计主管 成本主管	2 年 1 年 1 年	总账主管 审计主管 成本主管	经理级培训 全部课程
审计主管	日审文员或夜审文员	2 年	无	主管级培训 全部课程

所谓技能等级晋升通道，就是指员工在本岗位上，按照对规定动作的熟练程度划分出三六九等。下面以日审和夜审文员为例，说明什么是技能等级晋升通道，见表 3-9。

表 3-9 某饭店财务部的技能等级晋升通道（节选）

岗 位 名 称	技 能 等 级	晋 升 条 件		
		职 称 要 求	工 龄 要 求	学 历 要 求
日审文员 夜审文员	高级	中级职称	本岗位工作满十年	—
	中级	初级职称	本岗位工作满五年	本科以上学历
	初级	—	本岗位工作满一年	大专学历
	见习	—	新任职	—

为了管理方便，岗位等级晋升通道和技能等级晋升通道会被统一到“衔级制”序列当中。对于“衔级制”，读者并不会陌生，如政府机关和行政事业单位的科、处、局的等级，企业的主管、经理的等级，都是“衔级制”。如果我们听说张三被晋升为“局长”，李四被升任为“局级调研员”，虽然都是“局级”待遇，但是二者有天壤之别，前者走的是岗位等级晋升通道，后者走的是技能等级晋升通道。岗位等级晋升通道和技能等级晋升通道的关系可以用下面的案例说明，见图 3.4。

## 岗位等级晋升通道和技能等级晋升通道的关系

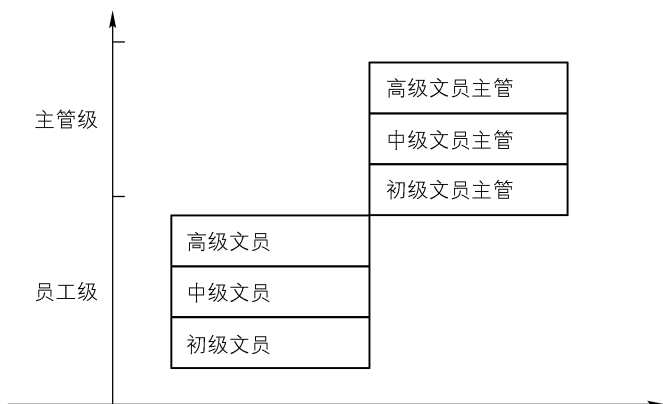


图 3.4 岗位等级晋升通道和技能等级晋升通道的关系

从文员晋升到文员主管，属于岗位等级晋升通道。而从初级文员晋升到高级文员，从初级文员主管晋升到高级文员主管，则属于技能等级晋升通道。在岗位等级晋升通道中晋升，是大踏步地前进；而在技能等级晋升通道中晋升，只能算是小碎步。所以在集体制组织中，岗位等级晋升通道是主晋升通道，而技能等级晋升通道只是辅助晋升通道。

岗位等级晋升通道的特点就是论资排辈。晋升条件通常包括履历、工龄、轮岗、培训科目等资历指标，隐含的假设是：资历越深，学识也就越渊博，也就越符合任职条件。这里有一点需要特别说明：在岗位等级晋升通道的设计中，晋升条件里通常不会包括“业绩”。这是因为模仿性岗位做的都是规定动作，规定动作的结果是固定的，所以绩效表现是拉不开差距的。只有创新性岗位，由于自选动作的五花八门，绩效考核结果才会是离散的，相关内容在第四章再详细介绍。

技能等级晋升通道中，通常会采用职称、工龄、学历、达标率等指标作为晋升条件，以便鼓励员工熟练掌握本岗位的规定动作。最熟练的员工有资格成为“标兵”，属于模仿性榜样。榜样分为创新性榜样和模仿性榜样两种，详细分析请参见第六章。

如果说岗位等级晋升通道过于关注规定动作的复制数量，难免会有蜻蜓点水之嫌。技能等级晋升通道则更关注规定动作的复制质量，是对岗位等级晋升通道的有益补充。

## 选读案例

### 技能等级晋升通道的晋升条件设计

在《财务部技能等级晋升通道》中，晋升条件考虑了职称、工龄、学历等要素，这是假设职称越高、工龄越长、学历越高，对规定动作的熟练程度就越高。总之，技能等级晋升通道的晋升条件设计，要能保证被晋升者达到规定动作的质量要求。

模仿性晋升通道和很多管理制度互为支撑，比如，报酬制度。其中，岗位等级晋升通道和报酬制度挂钩的力度，要远远高于技能等级晋升通道。因为无论一个人的技能等级有多高，规定动作如何熟练，总会受制于该岗位规定动作所能创造的价值限制。

## 选读案例

### 某饭店财务部的行政等级与技能等级的待遇

在前面饭店财务部主、辅晋升通道的范例中，从审计主管晋升到会计经理，工资水平将会从四等跳升到三等。这是岗位等级发生变化的结果。审计主管从初级晋升到高级，工资虽然会从四等3级晋升到四等1级，但也只能在四等中徘徊，这是技能等级发生变化的结果。

岗位等级晋升通道和技能等级晋升通道是集体制组织中报酬制度设计的基础，很多企事业单位的薪酬制度会出现一个怪现象：新进员工比老员工工资高，个中原因就是技能等级晋升通道的缺失，以至于无法保留老员工或迫使新员工学习技能。报酬制度的更多内容将在第五章详细介绍。

模仿性晋升通道保证每个岗位都有足够的、熟练的“模仿性人才备份”，一旦因为员工离职或者组织扩张等原因，模仿性岗位出现空缺，集体

制组织就能够以最快的速度补缺。这种规定动作的复制能力对于组织的进化（第2版）至关重要。缺失模仿性晋升通道的组织，是难以做大做强的。

## 创新性培训与模仿性培训

培训系统是晋升通道的一块基石，模仿性晋升通道需要的是模仿性培训。就这个话题，我们穿插一个小节，专门谈谈如何设计培训系统。

培训分为两种基本类型：创新性培训和模仿性培训。

创新性培训帮助学员发挥自选动作，而模仿性培训帮助学员掌握规定动作。创新性培训是启发式教育，而模仿性培训是填鸭式教育，二者的区别参见表3-10。

表 3-10 创新性培训与模仿性培训

培训类型	培训方式	培训目的	培训特点	授课手段	课堂形式
创新性	启发式	开悟	学员主导	案例研究、讨论、试验、情景模拟、角色扮演、头脑风暴	圆桌式
模仿性	填鸭式	传道	教师主导	示范、讲授、阅读、排练	课桌式

创新性培训和模仿性培训没有好坏之分，创新性培训能够开发学员的潜力，模仿性培训能够增长学员的实力。

选  
读  
案  
例

### 创新性教育与模仿性教育

对于创新性培训和模仿性培训的分类，读者或许能感同身受。

创新性为主流的社会，如美国、德国、法国等国家，强调创新性教育。完成创新性工作需要开发自选动作，因此，创新性教育倡导独立思考。学校老师会尊重学生的想法，要学生各抒己见，评估学生时也不采用简单的对错题，而是要通过论文、面试的形式来考查学生的理解能力和应用能力。

相反，模仿性为主流的社会，比如中国，则强调模仿性教育。完成模仿性工作只需要掌握规定动作，只要掌握了规定动作，即使知其

然不知其所以然，照样可以很出色地完成任务。所以模仿性教育允许死记硬背，老师通过应试教育检查学生“硬盘”里储存了多少信息。

批评者坚持认为，填鸭式的模仿性教育使中国学生缺少创新意识，所以应该向发达国家学习，改为启发式教育。尽管这些批评者一针见血地指出了模仿性教育的弊端，但是就此认为模仿性教育一无是处，未免有失公允。模仿性教育和创新性教育其实各有利弊，比方说，模仿性教育教出来的学生基础知识非常牢靠。反观创新性教育教出来的学生，基本功往往就没有那么扎实。

一个社会首先要选择，到底是主攻创新性工作还是模仿性工作，是敢为天下先还是甘为天下后，然后再选择对应的教育方式。

完成创新性工作需要创新性培训，完成模仿性工作需要模仿性培训。比方说，如果想让自己的孩子将来成为出色的模仿性领导，从小就应该让他“做体操”，“走正步”，以便培养集体主义。如果想让孩子将来成为出色的创新性领导，从小就应该让他踢足球，以培养团队精神。

国内的企事业单位握有大笔的培训预算，足以把培训的架势做得很足，但是实际效果往往不敢恭维，一个常见的毛病就是混淆了两类培训，要么对模仿性岗位进行创新性培训，要么对创新性岗位进行模仿性培训。比如，某些模仿性企事业单位，明明可以用分工轻松搞定的员工关系问题，非要东施效颦地去搞拓展培训、沟通技巧培训和团队建设培训，这是对模仿性岗位错误地实施创新性培训。反之，某些科研单位、创业团队、球队明明是团队制组织，却南辕北辙地大搞军训，试图清除自由散漫风气，这就是对创新性岗位实施模仿性培训。以上种种都属于管理上的错位。

既然模仿性晋升通道的目的是复制规定动作，那么晋升条件中所涉及的培训内容都应该是模仿性培训课程。培训重点应该放在传授本单位的规章制度、行为规范和操作流程上。下面的案例用来说明什么是模仿性培训课程体系。

## 某饭店咖啡厅的模仿性课程体系

某饭店集团将咖啡厅的规定动作设计成 25 门，共计 22 小时的培训课程（见表 3-11）。每次授课，课程内容、授课要求都是完全相同的，是模仿性培训的典型范例。

表 3-11 咖啡厅新到职员工的培训课程清单

培 训 课 程	课 程 长 度	培 训 课 程	课 程 长 度
如何打卡、签入、签出	30 分钟	咖啡厅早餐台的基本摆放	30 分钟
饭店的各项设施及位置简介	1 小时	备餐间的准备工作	1 小时
饭店主要部门的电话号码	1 小时	酒吧各种饮料及杯具摆放	1 小时
饭店的高级领导简介	30 分钟	咖啡厅午、晚餐的摆台	1 小时
咖啡厅各项规章制度	1 小时	餐厅餐具和酱料瓶摆放	1 小时
餐饮部员工的仪容仪表知识	1 小时	送餐部如何备餐	1 小时
班前检查的内容	30 分钟	自助餐台格局及餐具摆放	30 分钟
班前会的注意事项	30 分钟	早餐的服务程序	1.5 小时
餐厅内应保持的站姿	30 分钟	早餐边柜如何准备	30 分钟
如何注意平时的个人小节	30 分钟	自助餐台员工应注意事项	1 小时
咖啡厅员工的岗位责任制	2 小时	早餐备餐间员工工作职责	1 小时

模仿性培训系统和模仿性晋升通道还有一个交叉点，就是培训教员的设计。模仿性培训系统中的培训教员，最好由技能等级晋升通道中各岗位技能等级最高者兼任。兼职教员的作用主要体现在两个方面：在培训体系中，兼职教员是岗位标兵，是模仿性榜样，可以以身作则地诠释规定动作。在晋升通道中，当岗位等级晋升通道不能提供足够多的升官机会时，兼职培训教员的设置能够让技能等级晋升更具吸引力，可以让优秀的模仿性人才安于本岗位工作。兼职培训教员和受训者之间是模仿性的师徒制关系，这和创新性的师徒制有本质的不同。

## 技能等级晋升通道的应用

技能等级晋升通道因为是辅助通道，所以很难入管理者的法眼，但辅助晋升通道却有着很多说道。

说起技能等级晋升通道，读者可能马上会联想起国家职业标准和职业资格证书制度。比如，电工、钳工可以考取初级、中级、高级技师证书，各类工程师、经济师、记者、编导也可以考取助理、中级、副高和正高职称。历史上，国家职业标准和职业资格证书制度起到过积极的作用，一些企事业单位甚至会直接将其作为本单位的技能等级晋升通道。

但是，国家职业标准和职业资格证书制度总会遭到诟病。最常见的批评是“高分低能”，即有些高级证书或职称拥有者的实际工作能力还不如只有初级职称的。尤其是某些比较“虚”的职称，如“经济师”“管理师”等，问题就更加突出。

之所以出现这种状况，多数人归咎于职称考试的内容和方法不能与时俱进，脱离实际，难以满足企业发展的实际需要。然而，如果从创新性与模仿性的角度分析，就会得出另外的结论。其实，通过考试衡量技能等级，只能测试出在岗人员对规定动作的熟练程度，也就是模仿能力。创新能力指的是天赋，不像知识可以通过考试衡量。所以现行的职称制度更适用于模仿性人才，并不适用于创新性人才。

### 选读案例

#### 为什么“高分低能”？

中国教育体系备受诟病的现象之一就是“高分低能”。究其原因，就是因为偷换了概念。“分”是模仿性考试的分数，“能”却换成了创新能力。两者之间没有关联，“高分低能”也就不足为奇。

解决“高分低能”，无外乎两个选择。要么“分”还是模仿性的分数，但明确“能”是模仿能力。或者明确“能”是创新能力，但是选择创新性的评估体系，用创新性的“分”表示学生创新性的“能”。

只有统一了概念，“高分”才能“高能”。

对创新性工作要使用创新性晋升通道，对模仿性工作要使用模仿性晋升通道。但是，由于国内的政府机关和企事业单位往往没有创新性晋升通道的概念，常常不分青红皂白地“拉郎配”，把技能等级晋升通道当作创新性晋升通道使用，这又是管理方式的错位，会导致组织变质。

必  
读  
案  
例

某电视台晋升通道的失效原因分析

某电视台希望在台内推行首席制，晋升通道设计如表 3-12 所示（已简化）。

表 3-12 某电视台晋升通道

岗 位 名 称	技 能 等 级	定级晋级条件	
		职 称	工 作 经 验
主持人 编导	首席	高级资格证书	20 年相关工作经验
	中级	中级资格证书	10 年相关工作经验
	初级	初级资格证书	1 年相关工作经验

但是在执行时却发现，那些观众喜闻乐见的主持人和编导，往往没有高级记者证和高级编辑证。而拥有这些资历的主持人和编导，却往往并不被观众认可。

究其原因，上述晋升通道其实是模仿性的技能等级晋升通道。如果电视节目是传统的、宣传类的、程式化的节目，主持人和编导做模仿性工作，用这个办法划分模仿性能力等级是没有问题的。

但是，如果电视栏目是招人眼球的创新性节目，主持人和编导做创新性工作，这个法子就不灵光了，因为天赋是不能用资历来衡量的。对于创新性栏目中的人才，应该采用创新性晋升通道。

选  
读  
案  
例

某书店晋升通道的错位

某连锁书店将所有店员划分为实习员工、一档员工、二档员工、三档员工、四档员工、首席员工等若干等级。以下为晋级条件（节选）。



1. 实习员工条件：从事本岗位工作不满三年者，爱岗敬业。年度考评称职率不低于 60%，能善待客户，与读者和员工无吵架现象，没有给单位造成不良影响。

2. 一档员工条件：从事本岗位工作超过三年，不满八年者；取得国家初级职称证书或省店初级工证书；年度考评称职率不低于 80%；爱岗敬业，无责任事故，胜任本职工作。

.....

在这个晋升通道中，晋升条件都是指向对规定动作的熟练程度，因此是模仿性的技能等级晋升通道，非常适合柜台销售员等模仿性岗位。但是，该书店有很多销售员是“跑销”式的创新性销售员，本晋升通道对他们来说就是不适用的。

如果读者还有兴趣，下面的案例将有助于您掌握更多的设计技巧。在这个案例中，某企业利用技能等级晋升通道增加模仿性员工的学习压力、加深模仿性员工的自我认知，取得了非常不错的效果。

## 某集团公司技能等级体系的构建

某集团公司是集房地产开发、教育产业、矿山开采、石材加工、建筑设计及施工、水泥生产及商贸流通于一体的大型综合股份制企业集团。经过十余年蓬勃的发展，该集团已经步入中国大型企业集团千强之列。然而，随着企业做大做强，市场状况却开始恶化，竞争越来越激烈，公司各项业务进入到低成本竞争时代。为了保持市场份额，集团公司必须全方位提高管理水平，最大限度地提高效率、降低成本，以维持竞争优势。因此，公司急需一支高素质、高度敬业的产业工人队伍和管理队伍来实现这一目标。这个时候，人力资源的瓶颈问题便凸显出来。

该集团最开始“打天下”的一班员工，现在已经步入企业的中高层。其原有的知识结构、技能结构和管理理念，已经不能适应企业规模

和市场竞争环境的需要，亟须更新。但是，一大批中高层员工却懒得参加各种培训，他们忽视了企业得以发展的外部因素，高估了自身因素，对自己的实际技能没有清醒的认识。而且他们认为企业的创业阶段已经过去，坐享江山的时代已经到来，可是自己付出多回报少，于是发牢骚、争名逐利的现象增加，严重侵蚀了企业文化。

这批员工是企业的骨干，不能通过“大换血”的方式解决问题。那么，在新形势下，如何使企业获得继续发展的动力呢？该集团公司认为，一是要让员工对自己现有的能力水平，以及企业对他的能力期望值有一个清醒的认识，让员工认识到差距，明确努力方向；二是要在市场难以继续大幅度扩张，不能像以往那样“分封诸侯”的前提下，再让员工看到职业发展的机会。为了实现这两个目的，该公司逐步构建和完善了技能等级晋升通道。

该集团公司的技能等级晋升通道是岗位技能分级体系、员工技能测评体系和奖惩体系三位一体的解决方案。

“岗位技能分级体系”是整个体系建设中最基础的部分。该集团公司中每一个模仿性岗位都被分成高、中、低三个技能等级，并且明确注明每个等级所需掌握的知识点。这种做法类似于国家对部分通用岗位所实行的职业标准和职业资格证书制度。不同之处在于，首先，该集团在技能分级时，不再简单套用国家的技能等级标准，而是采用工作分析法进行研究，根据行业的特点，自行开发出一套更加有针对性的、更加符合企业实际需要的技能分级标准。其次，本体系涵盖集团内所有模仿性岗位，而不是只局限在通用工种。

“员工技能测评体系”用于测量每个在岗员工现有的技能水平等级，主要采用试卷和现场实操的考试形式。该集团公司每年组织一次全员参加的技能考试。

“奖惩体系”是考试结果的应用。技能考试结果与薪酬挂钩，在同类岗位工作的员工，薪酬会随着技能等级的不同而浮动。这样一方面

控制了人工成本，另一方面也督促员工努力进取。

该集团公司总结了这套技能等级晋升通道产生的效果，包括以下内容：

一、员工更加努力地学习知识、提高技能。没实施技能等级晋升通道前，集团每年晋升国家中、高级专业技术职称的只有几十人，实施后每年超过 100 人，考取建造师、造价师、评估师、注册会计师、注册税务师等资格证书的人员每年增加 50% 以上，员工素质明显提高，企业竞争力明显增强。

二、有利于员工自我调整心态。通过推行技能等级晋升通道，能够客观地评估员工自身的知识、技能水平及应得的报酬，解决了心理不平衡的问题，减少了矛盾，增强了企业凝聚力。

三、拓宽了员工晋升的渠道。由于技能等级晋升通道的实施，大大缓解了只有岗位等级晋升通道时千军万马挤独木桥的窘境，为员工个人发展重新明确了目标和方向，极大地提高了员工队伍的稳定性。

上述技能等级晋升通道的设计思路，有助于解决很多具有中国特色的管理问题。首先，可以明确模仿性员工自我完善的方向。如果学习方向不明确，培训力度和培训效果都会大打折扣。其次，随着一系列致力于保护职工权益的法律法规的出台，企业的“大棒”越来越少，分量越来越轻。如何增强对模仿性员工的驱动力？技能等级晋升通道可多提供一种管理工具。很多国企人满为患，必须淘汰部分员工，那么到底应该淘汰谁呢？指望通过仪式化的绩效考核，硬让部门经理去当“刀斧手”，恐怕不切实际。划分出技能等级，通过更加公平的考试分出优良中差，则不失为一个好计策。

## 创新性人才的招聘机制

与模仿性人才不同，创新性人才的德和能分别指诚信和天赋，这也是创新性人才的招聘标准。

随着“现代”管理理念的引进，不少“先进”的人才测评方式被引入国内，如性向测评、智商测试等，并在很多企事业单位以及政府部门大行其道。但是，如果按照创新性和模仿性的理念分析就会发现，这些甄选手段是用来测量天赋的，只适用于招聘创新性人才。更加传统些的测评方式中，推荐制要比考试制更加适用于创新性人才的招聘，毕竟考试成绩只能反映出应聘者的学识多少，无法反映出天赋高低。

### 选读案例

#### 中外博士生招生体系对比

欧美大学的博士往往是创新性博士，获得学位的前提是发现某种规律，并将其总结成“公式”。因此，博士生的招生机制也是创新性的。要在欧美国家攻读博士学位，推荐信起着非常重要的作用。入学之前，博士生几乎没有“入学考试”这一关。其实，即使是考大学本科，美国中学生哪怕在类似中国高考的 SAT（或 ACT）中考满分也不见得能被知名大学录取。与之对比，国内的博士多是模仿性博士，获得学位的前提是学会所有相关“公式”，将收集到的数据代入“公式”，得出正确结论。因此，招生机制也总是模仿性的。推荐信只是形式要求，一锤定音的往往是入学考试成绩。

如果真有法子能准确测算出某人在某个领域天赋的高低，预知候选人即将采取的自选动作的成功率，这可是天大的好事，可以让组织创新的成本将至最低。然而，虽然心理学已经取得了突飞猛进的发展，但该学科依然不是天衣无缝的学问，无论性向测评还是智商测试，测评结果都还是只是个大概，推荐制就更不能保证百发百中了。这些甄选手段只能是尽量帮助

用人单位降低创新成本。

创新性人才的评判依据，目前来看，最靠谱的还是用业绩和成果反证，这就需要通过创新性晋升通道再过几遍筛子。如果说模仿性晋升通道是传道机制、授业机制，那么创新性晋升通道就是选拔机制、过滤机制。模仿性人才招聘机制只负责建立“人才蓄水池”，而创新性晋升通道则负责建立“人才竞技场”，物竞天择、适者生存。

### 选读案例

#### 从博士生到博士的晋升通道

在欧美国家，从博士生到博士的过程是过滤过程，属于创新性晋升通道。所以“进去容易出来难”，能够获得博士学位的人凤毛麟角。

在国内，从博士生到博士的过程是学习过程，属于模仿性晋升通道。只要努力，人人都可以拿到学位，所以“进去难出来容易”。国内一所大学培养出来的博士数量，有时能等于其他国家一国之和。

总之，发现创新性人才需要制度化的“伯乐”，创新性晋升通道也是制度化伯乐的重要构件之一。如何设计创新性晋升通道，在下一节再详细论述。

创新性人才的另外一个招聘标准就是诚信。如何测量诚信度也很值得玩味，诚信度只有合作伙伴才能评价，并不是他人能越俎代庖的。

### 选读案例

#### 如何评价创新性人才的“人品”？

在第二章“某智能建筑公司的项目团队”案例中提到的智能建筑公司，其老板非常关注创新性人才的“人品”。为此，该企业专门设计了一些品德指标，在年底随同绩效考核工作，由上级统一打分。实践后发现，由于诚信度被混淆成了忠诚度，所以这种评价总是流于形式。

该企业改革管理机制后，每个项目团队可以自由组合。于是，对品德的考核就由绩效考核工作变成了内部招聘工作。群众的眼睛是雪亮的，只有那些能够让同伴信赖的成员才会被组合进项目团队。经常贪小便宜、损人利己的成员是没有项目团队愿意接受的，自然就会被淘汰掉。

## 创新性晋升通道

创新性晋升通道始建于诸侯制组织，途经团队制组织，完成于首席制组织。创新性晋升通道是三位一体的，是由“创新性目标的分解、量化与考核”“团队制与首席制组织结构”和“专利费”三个部件组合而成的。这三个部件分别用于回答三个问题，“谁能升官？”“升多大的官？”“发多大的财？”设计创新性晋升通道的目的，是要通过这三个部件放大和过滤出最有效的自选动作，并沉淀成组织的规定动作，如图 3.5 所示。

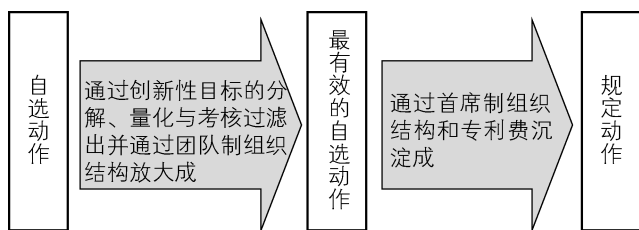


图 3.5 创新性晋升通道的目的

首先来看创新性晋升通道的第一个组成部件：创新性目标的分解、量化与考核。

要设计创新性晋升通道，首先就要给创新性人才划分出三六九等。粗看上去，这和模仿性技能等级晋升通道差不多，所以经常被混为一谈，然而两者却是完全不同的。技能等级晋升通道定多少级、如何晋级，取决于“模仿性人才对规定动作的熟练程度”，是依据“资历”或者“考试成绩”

划分能力等级的。而创新性晋升通道到底定多少级及如何晋级，则取决于“创新性人才自选动作的有效程度”，这需要用成果反证，因此，创新性人才是依据“业绩”划分能力等级的，这就涉及了创新性目标的分解、量化与考核。下面通过案例加深理解。

必  
读  
案  
例

某智能建筑公司创新性人才的定级晋级标准

本案例是第二章“某智能建筑公司的项目团队”案例的延续。由于该企业的销售环节和技术环节还处在从自选动作向规定动作的沉淀阶段，为了加速沉淀，需要给销售、技术等创新性人才设计晋升等级，见表 3-13（为方便阅读，表格内容被简化）。

表 3-13 销售员和设计工程师的定级晋级标准

	销 售 人 员	设计工程师
高级 (导师)	从商务洽谈到收回尾款完成一个新类型项目，创造了新的利润增长点	从设计到施工完整跟踪一个新类型项目（至少包含两个大系统），创造了新的利润增长点
中级 (出师)	初级销售经理在导师带领下从商务洽谈到收回尾款，完整从事一个旧有项目	初级设计工程师在导师指导下从设计到施工完整跟踪一个旧有类型项目（至少包含两个大系统）；工程师任职资格
初级 (学徒)	新招聘人员，没有销售经验或者没有专业技术经验	本科学历，相关专业；无实际工作经验

表 3-13 包含了模仿性的技能等级晋升通道和创新性晋升通道两种。以设计工程师为例，如果一名新入职的技术人员符合一些基本条件，如“本科学历、相关专业”等，其身份是初级，只能帮助师父打下手，学手艺。当徒弟在师父的带领下，从头到尾完成了一个旧有类型系统的设计或施工，就可以出师了。从初级到中级，是依据资历来晋级的，属于模仿性的技能等级晋升通道。当设计工程师独立成功完

成了新类型项目的设计，创造了新的利润增长点时，就会被晋升到高级。晋升到高级，是依据业绩表现来划分的，属于创新性晋升通道。注意，晋升到高级无须经过中级，否则，创新性和模仿性两类晋升通道就会“串行”，进而导致组织变质，效能下降。

选读案例

创新性编导的晋升标准

某电视台要为创新性编导设计晋升通道，首先就要以业绩为标准划分定级晋级标准。这个单位能够说明创新性编导业绩水平的有两点：一是主持过的节目类型，二是获奖情况。于是该单位的创新性编导就被分为三级，每级的晋升条件如表 3-14 所示(节选)。

表 3-14 创新性编导的晋升条件

岗 位 名 称	等 级	定级晋级条件	
		获 奖 情 况	成功主持过的节目类型
编导	首席编导	曾参与导演的节目至少有一部获得政府奖（含金童奖）	在直播类节目、大型晚会节目、国际合作节目中成功担任过导演工作
	高级编导	无获奖	在直播类节目、大型晚会节目、国际合作节目中成功担任过导演工作
	编导	无获奖	未在直播类节目、大型晚会节目、国际合作节目中担任过导演工作

创新性晋升通道需要分成几级？又怎么分级呢？其衡量标准涉及“单套自选动作能创造的价值”和“该自选动作可供复制的套数”两个要素。这同时也是创新性目标如何量化的问题，我们放到第四章再继续讨论。

为什么非要给创新性人才分出等级呢？如果管理者认定，给创新性人才划分等级的目的无非就是激励员工、保留员工而已，那就小看了。给创



新性人才划分等级的意义要深远得多，它要解决的是组织进化过程中的关键问题：究竟哪些自选动作才是最有效的？大家到底要跟谁学？

假设诸侯制组织中每个创新性人才都有一大套自选动作，有效的、无效的都混在一起。那么，组织应该如何来甄别出有效的自选动作呢？或许有人会说：那就搞动作分解，一个动作一个动作地研究论证，然后把每个人最有效的部分汇集起来不就完了。这种貌似科学的想法，其实根本行不通。管理实践中，最简单易行的甄别方法就是以人为标签，先找出业绩最牛的那个创新性人才，然后假设他的自选动作都是有效的，听他的话跟他走就是了。当然，他的自选动作不见得全是有效的，但是至少能做到三分问题七分成绩，总比我们自已摸索着干，七分问题三分成绩要强得多。大不了等到将来冒出个更牛的榜样，再多过滤几遍。

依据自选动作的有效程度，创新性人才被分为初级、中级、高级、首席等若干等级。这些晋升等级就如同若干层过滤网，网眼越来越细。过滤网的层数越多，过滤出来的自选动作就越有效，自然也就更值得复制。最后一层过滤出来的“首席”就是“得国最正”的那个人，就是用来定规则的明白人。比方说，某个创新性销售员凭自选动作，能够完成100万的销售额，他可能只是初级，比较值得学习；另外一个销售员，凭自选动作能够完成1000万的销售额，他可能就是中级，更值得学习；如果有个销售员，凭自选动作能够完成1亿的销售额，并且其自选动作拥有最佳的可复制性，他可能就是首席，他的自选动作就是最有效的，最值得学习。

接下来看创新性晋升通道的第二个部件：团队制和首席制组织结构。

给创新性人才分出高下的目的，就是为了瞄准最有效的自选动作，先放大，再沉淀成规定动作。放大创新性环节依靠团队制组织结构，而沉淀规定动作就用到了首席制组织结构。创新性人才的自选动作越有效，卷入的创新性搭档就越多；沉淀出的规定动作越多，带的模仿性徒弟就越多。因此，“官”就会越大，这就是创新性晋升的本质。

不难看出，首席制组织和集体制组织的师徒制有很大不同。首席制组织是因人设岗，相当于以“师父”为中心组建了新部门，师父就是新部门的“头”，徒弟的选用育留，全凭师父说了算。集体制组织中的“师傅”只是兼职培训教员，对徒弟的工作安排和人事安排是无法左右的。如果将集体制的师徒制用到首席制中，就属于管理方式的错位，会给组织兜头扣上一顶制约进化的大罩子。

## 必读案例

### 尴尬的总经济师和总工程师

某建筑集团有个子公司，设立的目的是开发海外建筑工程市场。该公司仿照其他子公司的组织结构，设有两个职能部门：市场部和工程部。虽然已历经两年，但是该公司的业务模式始终未成型，几乎没有成功的业务案例。

为了摆脱困境，该企业挖来一名很有本事的总经济师和一名很有本事的总工程师。名义上，总经济师和总工程师扮演着市场开发第一责任人的角色，他们的项目组成员分别临时借调自市场部和工程部。但是，这两个“总”只被当成是高级“业务”岗位，只有权在专业领域指手画脚，没有人事管辖权。人事管辖权依然牢牢掌握在市场部主任和工程部主任这些“正式的”领导手中。结果，在总经济师和总工程师安排工作时，总会和“正式的”部门相互掣肘。两个“总”对“正式”部门派来“偷”手艺的助手更是戒心重重。

上述问题产生的根源在于，本来该企业应该围绕总经济师和总工程师建立首席制组织，明确两个“总”拥有人事管辖权，明确市场部和工程部等职能部门只是起辅助职能。但是该企业对于创新性师徒制的理解，却始终限于模仿性兼职培训教员的范畴。

最后来看创新性晋升通道的第三个部件：专利费。

首席制组织结构并不能保证师父会认真地教徒弟。每位创新性业绩明星都明白“教会徒弟饿死师父”的道理，所以总会遮遮掩掩，保留一手密

不宣人的独门秘籍。如果每个师父都留一手，组织就会一蟹不如一蟹，最伟大的人永远是神秘莫测的开山鼻祖。如果组织希望创新性明星放心大胆地把诀窍拿出来分享，就需要创新性晋升通道的最后一个组成部件：专利费。

所谓“吃水不忘挖井人”，专利费就是要让师父能够从诀窍的沉淀与复制中获益，而不是受损。必须让创新性人才确信，与其死抱着独门绝技不放，不如拿出来与大家分享挣得更多。专利费就是要从制度层面确保创新性人才不仅乐于开发有效的自选动作，还热衷于将其沉淀成规定动作。在实现自身利益最大化的同时，也能帮助组织突破瓶颈，做大做强。理解了 this 原则，读者就会对下面的案例有更深刻的认识。

### 必读案例

#### 传销组织中“上线吃下线”的合理之处

某传销组织有一个分配原则，当下线卖出一份产品后，上线总能从中分到一杯羹，这其实是产权保护的概念。“上线吃下线”不仅是要让上线多带徒弟，更重要的是，要保证上线毫无保留地教会徒弟。受此机制的恩惠，传销组织总能呈现星火燎原之势。相反，普通销售网络总是步履维艰，受制于总是“藏着掖着”的明星员工的个人发挥。

知识产权保护的目的，就是要将有效的自选动作沉淀成组织的规定动作，不尊重知识产权，就会阻碍组织进化。国内不尊重知识产权、不支付专利费的现象，绝不仅仅体现在盗版音像制品上，也不仅仅体现在高校抄袭成风上，其实，每个企事业单位内部管理中都有同样的问题，只是自己浑然不觉罢了。只要是组织的规定动作，就一定是从有效自选动作沉淀下来的，就一定是有知识产权的。企事业单位只要想沉淀、复制规定动作，就一定要考虑支付专利费的问题。关于专利费的更多内容，放到第五章继续论述。请读者先通过下面的案例建立一个大致印象。

## 某智能建筑公司的创新性晋升通道以及薪酬待遇

本案例为“某智能建筑公司创新性人才的定级晋级标准”案例的续篇。该企业在创新性人才定级晋级标准的基础上，设计了创新性晋升通道中的薪酬待遇标准，见表3-15（为方便阅读，表格被简化）。

表 3-15 设计工程师的待遇

职 称	设计工程师的待遇	
	助 手 数 量	薪 酬 待 遇
高级（导师）	带徒弟	从徒弟参与的项目中提成
中级（出师）	无	无提成
初级（学徒）	无	无提成

初级和中级设计工程师属于模仿性技能等级晋升通道。初级学徒只领取死工资，没有提成。中级设计工程师的死工资多一些，但依然没有提成。

一旦成为高级导师，就是创新性人才，从此进入创新性晋升通道。高级导师可以带徒弟，并且从徒弟负责的项目中获得提成。徒弟相当于公司给高级导师配的助手，完全归师父指挥。带的徒弟越多，师父就越能分身多做项目，项目提成自然也就更多。初级和中级设计师都可以成为高级设计师的徒弟，只不过中级设计师虽然更好使，但身价也高，导师的专利费便会缩水。

配徒弟和“吃徒弟”两项政策，让创新性人才愿意多带徒弟、带好徒弟，解决了长期困扰公司的人才孵化问题。

遗憾的是，由于中国是模仿性为主流的社会，无论是对“突出明星”、“人权下放”还是对“知识产权保护”，都是不愿做的。因此，政府机关和企事业单位里几乎看不到创新性晋升通道的影子。如果创新性晋升通道不健全，就会引发一系列组织病态现象。下列组织病态现象都是由创新性晋升通道不健全这一病灶引发的。

## 当创新性晋升通道不健全时

困境一：某金融机构苦恼于同业之间永远在互挖墙脚，造成自己的优秀经理人经常跳槽。

困境二：某研发生产一体化企业总是困惑如何进行知识管理，因为大腕永远“留一手”，经验总难以有效地积累。

困境三：某销售网络企业的发展受制于一两个明星员工的发挥，始终无法突破瓶颈。

.....

缺失了创新性晋升通道的组织，既不能发现和放大有效的自选动作，也不能将有效自选动作沉淀成规定动作，组织的进化也就停滞了。当然，即使拥有了创新性晋升通道，也不见得就一定能等到“领路人”。果真如此，也别怀疑自己在“守株待兔”，正所谓“谋事在人，成事在天”。

现在，对本章内容做总结性陈述。

创新性人才的招聘和晋升，与模仿性人才的招聘和晋升，尽管存在根本差异，却又是相辅相成的。没有创新性人才机制，有效的自选动作就无法发掘和沉淀，组织会失去学习能力，无法长久。没有模仿性人才机制，规定动作就无法被复制，组织就难以做大做强。有生命力的组织，需要同时存在两类人才机制。

独立的、完整的组织应该是“活”的，不应该是“死”的。组织的成长过程，就如同植物一样，是自然生长的过程。组织每发现一个天才，就要以他为突破口，因人设岗，再因岗设人，开枝散叶。将来，沿着这个横生出来的“枝杈”，或许又发现一个天才，组织再次因人设岗，因岗设人，开枝散叶。于是，这个组织越成长就越歪七扭八，就越像棵“歪脖树”。但是，这种“歪脖树”才是健康有生命力的。一些单位虽然独立且完整，但外形看起来却都差不多，如同一个模子刻出来的。这种人工斧凿牵强附会而成的“建筑物”反倒是畸形的，是没有生命力的。



## 第四章

# 促进组织进化的 绩效制度

---

各个单位都在下大力气建设绩效制度，企望这个“万能神药”能发挥起死回生的神奇功效，然而结果总是事与愿违，无论是绩效目标的分解、量化还是考核，往往只是走一下过场。究其原因，现有绩效管理理论的根基就不甚牢靠，没有区分哪些目标是创新性的，哪些目标又是模仿性的，监督奖惩方式更是混为一谈。希望您务必重视对本章的阅读，以便切实掌握好“下命令”的学问。

---

## 绩效管理的理论与实践回顾

在管理实践中，搞得最热闹、最红火的一定少不了“绩效管理”。KPI、MBO、平衡记分卡、SMART 原则、强制分布法、关键事例法……其中精彩之处，有兴趣的读者可以自行查阅，本书无意“荟萃”名家、堆砌理论。尽管理论与工具林林总总，但是在不少实践工作者眼中，却依然飘飘忽忽的，难得有一个字落在心上。他们非常关心的若干问题，各方典籍总是高深莫测地一带而过：目标究竟怎么分解才算是“相关的”，关联度究竟是怎么算出来的？每个目标到底应该赋予多少权重，是怎么计算出来的？目标的期望值如何量化，什么样的期望值才算是“可完成”的，“不可完成”的任务难道就不要碰了吗？如果销售员去年超额完成了 100 万元，今年的期望值应该定多少？部门的目标和部门经理的目标究竟是什么关系？考核后勤岗、工人岗时，如何解决大锅饭的问题，部门经理考核下属时“溜肩膀”怎么办？如何考核德与能？……

于是，企事业单位不会的还是不会，勉强根据教科书搭建起来的绩效目标管理体系，不要说真正见效，正经坚持下来的都难得见到几家。出现上述问题，原因在于绩效管理的理论体系还有缺陷，许多空白处还亟待完善，其中就包括：绩效管理的创新性与模仿性。

绩效管理流行三个主题：一是绩效目标的分解，二是绩效目标的量化，三是绩效目标的考核。在深入讨论这三个主题之前，有必要先和读者统一概念，究竟什么是“绩效目标”？什么又是“绩效指标”？



## 绩效指标、绩效目标和目标期望值

指标并不神秘，在我们的生活中无处不在。比如时间就是指标，温度也是指标，这些是技术指标。成本、销售额也是指标，这些是管理指标。指标其实是某种计量系统的代号。那么，什么又是目标呢？下面的公式概括了目标和指标的关系：目标 = 指标 + 期望值。举例而言，“销售额增加 10%”就是一个目标。当提到“目标”的时候，一定包含了两个要素：一是指标，比如“销售额”；二是期望值，如“增加 10%”。

不少企事业单位下达指令时只见指标不见期望值，这种指令没有意义。期望值的量化大有学问，创新性目标和模仿性目标由于监督、赏罚之道不同，期望值的量化方法也是不同的，这在后面的文字中再详细介绍。

关于绩效管理的基本原则，在第一章中已经有所论述，请读者回顾创新性工作和模仿性工作在上级用人之道、监控之道、赏罚之道方面的不同之处。不少企事业单位把绩效管理当作一个筐，什么都往里装，其中既包含了对“德”、“能”的考核，也包括了对“勤”、“绩”的考核。其实“德”、“能”更应该是人才机制考虑的问题。请读者回顾第三章的内容。

下一个小节先从创新性和模仿性的角度，分析绩效目标分解的基本原则。

## 绩效目标分解的基本原则

绩效目标究竟该如何分解？上下级目标之间的关联度究竟是如何计算出来的？

假设您是某公司的销售部经理，下辖一个销售员。今年，您接到总经理的命令，要求部门销售业绩增加 10%。请问：您将如何把这个新增目标

分解给下属？

或许，很多读者会不假思索地下令：销售员的销售目标也增长 10%。脑筋更加灵活的读者会进一步考虑：还要加码，必须以高出 10% 的期望值下目标，这样才会“保险”。这就是诸侯制的目标分解方式。看上去，这个过程似乎很像是一个从“目标”到“目标”的过程，如图 4.1 所示。

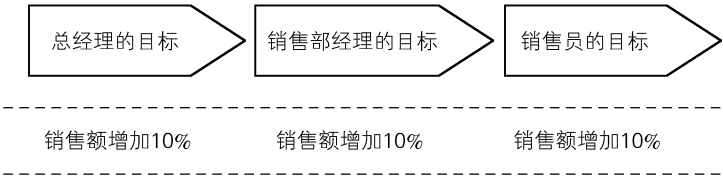


图 4.1 对绩效目标分解过程的误解

实际工作中，这种“二传手”式的目标分解方式非常流行，因为领导既轻松惬意又不用承担什么责任。即使没有完成任务，也大可以下属“执行力不足”为借口搪塞一阵。然而，这种绩效目标分解方式却不应无限推延，否则这个企业的目标会像击鼓传花一样层层踢皮球，最后落在茫然无措的基层员工头上。在他们前面，是长长一串“过路笔式”的各级领导，唯一能让这些领导们伤脑筋的就是“如何提高下属的执行力”。

是否还有其他的目标分解方式呢？现在换一下思路。

作为销售部经理的您，先不忙着转嫁目标。而是首先考虑：究竟要做什么事情，才能实现销售额增长 10%？假设您认定，只要能赶制出一批产品的宣传资料并大面积分发（假定都是规定动作），就一定能完成增加 10% 的销售任务。于是您下令：销售员负责制作宣传材料和发放宣传材料。接下来，您又该如何考查销售员是否完成了工作呢？这一次，销售员的目标就不再是“销售额提高了多少”，而是“宣传材料制作的速度和质量”及“宣传材料发放的速度和覆盖率”了。这就是首席制的目标分解方式，因其对“操作动作”环节的强调，更有助于解释目标分解过程的本来面目，如图 4.2 所示：

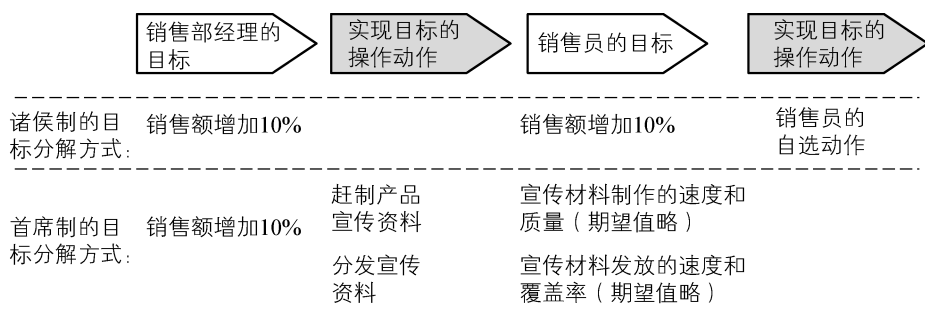


图 4.2 绩效目标分解过程

如果深入对比前后两种目标分解方式，就会发现一些微妙的不同之处。后者更加突出了上级的决策责任，即“实现目标的操作动作究竟是什么”。比如，在首席制的目标分解方式中，决策是由销售部经理做出的，销售员只能照章办事。如果销售员在“宣传材料制作的速度和质量”以及“发放速度和覆盖率”两项上都完成得无可挑剔，但是依然没有实现部门销售额增加10%的初衷，那显然就不再是销售员的执行责任，而是销售部经理的决策责任。销售部经理交给下级的操作动作效率不高，以致销售员虽然能“把事情做对”，却没有做“对的事情”。明确了绩效目标分解中的决策责任和执行责任，组织里的官就比较难当了。

实际上，在组织进化的不同阶段，总共会出现团队制、首席制、集体制和诸侯制四种不同的绩效目标分解方式，无论哪一种，最后都会落脚到绩效目标分解的基本原则，即绩效目标分解是从“目标”到“操作动作”，再从“操作动作”到“目标”的循环质变过程。这个过程如图 4.3 所示。落到每个组织成员头上，要么是“前置目标+自选动作”，要么是“规定动作+后置目标”。自选动作和前置目标的关联度，取决于自选动作的有效程度，而后置目标则应该是规定动作的必然结果。上下级的目标就是通过操作动作（自选动作或规定动作）关联起来的，操作动作的有效程度决定了上下级目标之间的关联度。

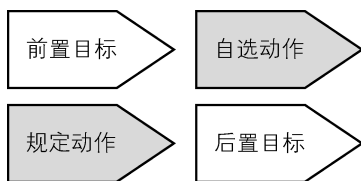


图 4.3 绩效目标分解的基本原则

绩效目标分解中最常见的误区是总认为绩效目标分解是从“目标”到“目标”的循环过程，忽略了“操作动作”的存在。其实，即便是诸侯制目标分解方式，最后也总会遵循这一基本原则。所谓目标，无非就是期望值、监控器而已。对组织而言，真正创造价值的是这一整套操作动作。绩效目标分解的本意其实是分解操作动作。操作动作分解到最后，组织就会知道，为了实现最终目标，每个基层员工究竟应该做什么、怎么做、用什么样的标准去做。对于管理者而言，是否了解完成目标的操作动作是什么，才是衡量其是否称职的关键。

操作动作可以是自选动作，也可以是规定动作。同一套操作动作，也许是上级的自选动作，但却是下级的规定动作。如果读者还记得第二章的内容，就能融会贯通：操作动作就是岗位，操作动作就是组织，操作动作就是管理流程、业务流程和工艺流程。说穿了，绩效管理和组织结构设计、工作分析、流程再造一样，只不过是同一事物不同的侧面而已。

## 选读案例

### 绩效管理“模块”的认知误区

一些企业家总以为，管理分为不同的模块，如绩效管理、工作分析、流程再造等。在他们眼中，提升管理水平就是搭积木的过程，只要将各个管理“模块”分别做好，然后组装在一起就万事大吉了。所以才今天请人设计绩效体系，明天再搞个 ISO 认证。

其实，管理模块只是人为划分的，本质上只是组织的操作动作这同一事物的不同侧面而已。假如一个企业的绩效没管好，并不是单纯的绩效制度的问题，而往往是创新性与模仿性的循环出现了问题。循

环一旦停滞，并发症就会同时出现在组织结构、人才机制、绩效管理、薪酬管理等各个方面。比方说，绩效目标不断击鼓传花，和组织结构停滞于“诸侯制、台柱子留不住、师父永远留一手”等病症，往往都是创新性无法质变成模仿性这一相同病灶引发的。

如果按照上述基本原则分解绩效目标，就能解决组织决策过程中的一些老大难问题，如各级领导究竟在目标分解过程中承担什么责任，如何解决上下级之间的推诿问题，等等。现在我们知道，目标分解过程中其实包含了两种责任：决策责任（关乎自选动作和规定动作的有效程度）和执行责任（关乎自选动作和规定动作的执行程度）。由于纯粹的模仿性岗位只有执行责任，没有决策责任，所以假如创新性上级做了英明决策，但是模仿性下属在操作过程中阳奉阴违、漏洞百出，那就是下属的执行力有问题。但是，如果该下属该做的都做好了，但是没有产生效果，那就是上级的决策问题。相对而言，决策责任更加重大，正如俗语所说的：要先做对的事情，然后才是怎么把事情做对。

### 选读案例

#### 部门目标与部门经理目标的关系

不少企事业单位始终纠缠于一个问题：部门目标与部门经理目标究竟是什么关系？如果部门目标没有实现，部门经理是否应该承担责任？

问题的关键就在于区分决策责任和执行责任。组织首先要判断任务失败的原因是决策失误还是执行不力，然后再分析这些责任是否应该由该部门经理承担。不同类型的组织结构下，部门经理的岗位性质不同，所承担的决策责任和执行责任也是不同的。

无论某些领导人如何皱紧眉头，一副恨铁不成钢的样子，装模作样地叹息下属的执行力有多么差，实际情况却是下属的执行力往往并没有问题。问题是上级瞎指挥，或者干脆不作为，划不出像样的“道道”，或者根本就

没有“道道”，也就别怪下属是没头的苍蝇。病根还是在于这些企事业单位和政府机关没有界定好创新性工作和模仿性工作，同时也就混淆了决策责任和执行责任。于是，该承担责任的人都可以“溜肩膀”，不该承担责任的人也就只好被拉去提高“执行力”了。

绩效目标不仅应该用于监控执行力，更应该监控决策效率！自选动作是否有效？规定动作是否过时？而这才是组织生存与进化的根基，才是设置绩效目标的首要目的。不少单位长期被某些管理问题所困扰，如业绩无法提升、成本降不下来、事故频发，等等，原因就在于这些单位根本不清楚问题出在哪里，一门心思关注“执行力”，总抱怨员工不卖力气，不能做到“吃一堑长一智”。

必读案例

社区经理的困惑

某省电信公司，其基层员工的主体是模仿性的线路工，负责电话的安装和维护。公司每日发给线路工《施工派工单》，详细规定了当日工作地点、工作内容及工作标准。《施工派工单》经客户签字认可后，作为发放工资的凭证。

根据全国总公司的要求，该省电信公司在新一年度的销售额需要增加若干。为了完成业务目标，该省电信公司领导将原来的线路工改头换面，使其变成了“社区经理”。这些社区经理在原来线路工的工作职责的基础上，增加了上门推销电信业务的工作。该省公司将全国总公司下达的目标平摊给社区经理，并且规定，完成销售目标的重赏，完不成销售目标的重罚！目标分解过程如表 4-1 所示。

表 4-1 新增电信销售目标的分解方式

上级目标	操作动作	下级目标
销售额增加若干	社区经理上门推销	销售额增加若干

这个目标分解过程显然违背了上文提出的绩效目标分解原则，因

为下级的后置目标（销售额增加若干）并不是上级指定的规定动作（社区经理上门推销）的必然结果。相信读者不难理解，影响购买的因素很多，有时即使社区经理“磨破嘴皮”，也不见得能带来实效。这种分解方式等于领导已经事先假定自己的决策就是正确的，剩下的当然也就只是下属的“执行力”问题了。

各级领导们可不管这么多，交代完任务后就认为万事大吉了。可前任线路工（现任社区经理）全都迷失了方向，谁都不知道应该怎么做。销售业绩又和工资收入直接挂钩，左思右想，反正都要扣工资，干脆消极怠工算了。这种绩效目标分解方式不仅没有让社区经理努力做销售，反而连电话都不去装了。省公司领导一夜醒来，发现自己已经坐在“火山口”上。

为了解决这个问题，该省公司选择了试点单位，按照绩效目标分解的基本原则，明确了“操作动作”的决策责任。既然省公司为完成前置目标“销售额增加若干”，选择的自选动作是“社区经理上门推销”（对于社区经理是规定动作），那么，考核社区经理的目标就应该是“社区经理上门推销”的必然结果。为此，该省公司推出了《销售派工单》制度。《销售派工单》印在《施工派工单》的背面，社区经理只需要按照规定套路，在电话安装完毕之后，向客户同时宣读业务广告，然后请客户在《销售派工单》上签字认可即可。社区经理凭借带回的《销售派工单》的数量和客户满意度领取工资。这个过程如表4-2所示：

表 4-2 新的目标分解方式

上 级 目 标	操 作 动 作	下 级 目 标
销售额增加若干	社区经理上门推销	销售派工单的回复数量若干 销售派工单的回复满意度若干

如果《销售派工单》的数量和满意度都高，但是就是没有带来客

户，社区经理依然可以领到足额工资，费用由上级决策机构负责筹集。也就是说，社区经理只承担执行责任，上级承担决策责任。既然上级坚持认为这是一个好主意，那么接下来，就只应该考核社区经理是否努力这样做了，至于努力之后是否能够达到预期的效果，就是上级的决策质量问题了。

新目标分解方式试行后，社区经理的气顺了，销售劲头也大大增加。但是，决策的效果又如何呢？实践的结果是，这套操作动作对总目标的实现确实起到了一定的作用。但目标尚未完全实现，还需要该省公司继续开动脑筋，另谋良策。

假设，在上述案例中，上级目标是销售额增加 10%，经过“社区经理上门推销”这一操作动作，最终让销售额增长了 5%，那就说明，“社区经理上门推销”这一自选动作决策的有效程度为 50%，上下级目标的关联度也是 50%。当上级赋予下级目标（销售派工单回复率和满意度）权重时，目标权重就是 50%，见表 4-3。

表 4-3 更加细化的目标分解方式

上 级 目 标	操 作 动 作	下 级 目 标	下级目标对上 级目标的权重
销售额增 长 10%	已知决策： 社区经理上门推销	销售派工单的回复数量若干 销售派工单的回复满意度若干	50%
	未知决策：(略)	(略)	(略)

自选动作有效度能够达到 50%，很是值得复制了，应该沉淀成规定动作，号召非试点单位群起效仿。反之，如果自选动作的有效程度非常低，甚至收益小于付出，就不再值得沉淀和复制了。

## 创新性目标与模仿性目标

探讨完绩效目标分解的原则，再来探讨绩效目标量化和考核的原则。



正确量化和考核绩效目标的关键在于区分目标的性质。

按照绩效目标分解的基本原则，当领导给下属布置工作的时候，无非就是从两个点开始，要么从目标开始，要么从操作动作开始。如果是从目标开始分解的，那么这种前置目标就是创新性目标，这道命令就是创新性命令。如果是从操作动作开始分解的，紧随其后的后置目标就是模仿性目标，这道命令就是模仿性命令。

创新性目标之后的操作动作应该是自选动作，换句话说，创新性目标就是需要用自选动作去完成的目标，本质上只是上级或者单位的主观愿望，如图 4.4 所示。

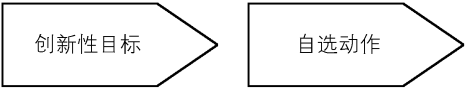


图 4.4 创新性目标

下达创新性目标就说明上级交办的是创新性工作。上级是外行管内行，要完全仰仗下属的创造力。下达创新性目标就需要授权，这就如同“登台拜将”，一旦拜了将，就应该“将在外君命有所不受”。如果我们听到某位领导说：“我总是告诉下级我想要什么，然后让下级给我结果，我从来不管过程。”那么这位领导就是在下达创新性目标，创新性目标通常下达给创新性岗位或者团队制组织。

如果，上级命令下级做规定动作，下级一板一眼地操作，一定会产生特定的结果，这种结果就是模仿性目标。模仿性目标就是需要用规定动作去完成的目标，其实也就是上级或者单位的操作标准，如图 4.5 所示。

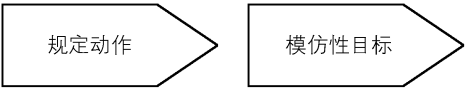


图 4.5 模仿性目标

下达模仿性目标时，上级是内行管外行，就像师父带徒弟，只要关注下属的执行力即可。下达模仿性目标就需要集权，遇到问题的时候，上级

应该知道怎么做，下级只需依计行事，并不用自己拿主意、想办法。如果我们听到某位领导说：“我总是告诉下级怎么做，然后让下级按照要求去做。”那么这位领导就是在下达模仿性目标，模仿性目标通常下达给模仿性岗位或者集体制组织。创新性目标能否实现，关键看决策；模仿性目标能否实现，关键看执行。

请读者再次回到上文的场景模拟中。

如果销售部经理直接将销售额增长 10% 的目标压给销售员，没有规定任何的操作方案，销售员就要靠自选动作完成任务，那么销售额增长 10% 就是创新性目标，销售员就是创新性销售员，销售部的组织结构就是诸侯制。

如果销售部经理做出销售决策，要制作和发放宣传材料（假设这两项工作已经是公司的规定动作），那么接下来的考核目标“宣传材料制作的速度和质量（期望值略）”与“宣传材料发放的速度和覆盖率（期望值略）”就是模仿性目标。销售员就是模仿性的销售员，销售部的组织结构就是首席制。

如果销售部经理做出销售决策，要制作和发放宣传材料（但是，假设这两项工作不是公司套路性工作，需要销售员靠自选动作完成），那么接下来的考核目标“宣传材料制作的速度和质量（期望值略）”与“宣传材料发放的速度和覆盖率（期望值略）”就是创新性目标。销售员是创新性的销售员，销售部的组织结构就成了团队制。

一眼看上去，模仿性目标往往责任重大、生死攸关，如产量目标、安全目标等，但是模仿性目标都是有规定套路做支撑的，所以只要是模仿性目标，就一定是容易实现的。反之，无论创新性目标多么琐碎，一定是难以实现的。由于完成创新性目标的不确定性，所以下达创新性目标的同时，也就选择了高成本和高风险，上级需要做好充足的心理准备、时间准备、资金准备以迎接失败的考验。也正因为如此，是否下达创新性目标本来是需要仔细考量的，但是总有领导对此情有独钟，还自诩为“高屋建瓴”、“总揽全局”。其实，这多半是由于该单位既不区分工作的性质，分解绩效

目标时也不遵循基本原则，决策责任和执行责任不分导致的：实现了创新性目标是上级指挥有方，没实现是下属“执行力”不足，领导大可以左右逢源。

创新性目标的设置目的是引发自选动作，并过滤出最有效的自选动作。而模仿性目标的设置目的是监督规定动作被不折不扣地复制和执行。如果说创新性目标是胡萝卜，那么模仿性目标就是大棒。从这个意义出发，创新性目标是“满意因素”，而模仿性目标则是“不满意因素”。

能否区分哪些目标是创新性的，哪些目标是模仿性的，是绩效管理的基本功。阅读下列案例，有助于读者提高这方面的能力。

## 必读案例

### 管理实践中的创新性目标和模仿性目标

案例一：某省电信公司接到上级指令，要求销售额增加 10%，但没有附带任何实施方案，这个目标就是创新性目标。该省电信公司经过试点摸索，证明“社区经理上门推销”的方法可以令销售额增加 5%，于是下令其他区局效仿，并将销售额增加 5% 作为目标，销售额增加 5% 就是模仿性目标。

案例二：某公司销售员凭自选动作做销售，年年完成 900 万元销售额。今年公司要求他力争完成 1 000 万元销售额。无论是 900 万元还是 1 000 万元，由于都要靠自选动作完成，所以都是创新性目标，只是目标期望值量化成了不同的档次。

案例三：某公司要求副总经理年内争取到一至四项优惠政策。这个工作以前从没有做过，所以是创新性目标。该公司要求车间完成生产任务××件，由于有成熟的工艺流程做支撑，所以是模仿性目标。

案例四：在某公司的年度工作计划中，有的目标被要求“争取完成”，而另外一些目标则被要求“一定要完成”。“争取完成”的目标，往往是创新性目标，而“一定要完成”的目标，通常是模仿性目标。

案例五：某集团公司在年初的时候，总部会给分公司下达新增任

务。这些总会引起激烈讨价还价的目标是创新性目标。这家集团公司的下级公司也要主动上报绩效目标，但没人愿意给自己找麻烦，所以上报的通常是模仿性目标。

其实，如果设计正确的话，创新性目标和模仿性目标应该是一眼就能区分开的，因为它们的模样长得就不一样。这种差异主要体现在目标期望值的量化上。

量化创新性目标时，期望值应该是呈阶梯状分布的。比方说，如果销售额目标是创新性的，那么期望值至少应该有 100 万元和 540 万元高低两档，两档都是可以接受的。当然待遇会有差别，如果实现了高档期望值，可能就会成为“首席”，获得创新性晋升的机会。请读者回顾第三章的内容。

那么，创新性目标期望值的档间差距如何确定呢？依据主要有两个：“单套自选动作能创造的价值”和“该自选动作可供复制的套数”。对于前者，虽然没有严格的科学论证，但是一些经验数据还是很有参考价值的。比如按照“三七原则”，永远都是 30% 最有天赋的员工能够带来 70% 的业绩，而剩下的 70% 没有天赋的员工只能带来 30% 的业绩，那么大体就可以推算出来，有天赋和没有天赋的业绩之差应该在 5.4 倍左右。换句话讲，量化创新性目标的期望值时，业绩每隔 5.4 倍晋升一档是可供参考的选择。

然而，只能单打独斗的业绩最佳者并不一定是首席，因为他“浑身是铁也碾不了几根钉”。如果其自选动作适用范围窄，复制不了几套，也还是没什么“油水可捞”。所以是不是首席档期望值还要看自选动作可复制的套数。比方说，只能在本地推广的，算作中级期望值；能够在全国推广的，算作首席档期望值。

与创新性目标相反，模仿性目标的期望值应该是固定死的，只有一档，要么完成任务，要么没有完成任务。比方说，如果销售额目标是模仿性的，那么期望值要么是 100 万元，要么是 540 万元。有时模仿性目标的期望值也会有个幅度，比如销售额在 100 万~120 万元之间，但是与创新性目标不同，

这只是个概率问题，期望值只要落在这个区间都是合理的，并没有好坏之分。从事模仿性工作时，既不能要求实际完成值低于期望值，也不能要求高出期望值。

选读案例

### “超额完成任务”的误区

某低档宾馆盲目效仿五星级饭店，要求对客人服务中不仅要让客人满意，还要追求“让客人喜出望外”。但是在五星级饭店里“让客人喜出望外”，是因为只要提供这种服务就可以获得相应的高收益，这是五星级的模仿性目标。在低档宾馆里，即使客人“喜出望外”了，也不会为此多付一分钱。这种得不偿失的操作，很快就消磨掉了低档宾馆领导和员工的服务热情，逼迫他们重新审视自己的服务水平。完成模仿性目标不能一味追求“超额完成任务”，而应该着力搞清楚目标期望值到底应该固定在什么地方。

创新性目标和模仿性目标的期望值设定方式之所以不同，根本原因在于创新性目标是靠自选动作完成的，自选动作的效度不同，结果自然离散。而模仿性目标是靠规定动作完成的，规定动作的结果自然是集中的。

给创新性目标量化成一档期望值，或者给模仿性目标量化成多档期望值，都属于管理方式的错位。某些国内企事业单位和政府部门尤其喜欢给创新性目标安装单一的期望值，而且是最高期望值。这可能是因为领导长期生活在模仿性环境中，已经养成了模仿性思维习惯，讲究“一定”、“必须”。布置创新性工作时，总是“红口白牙”地下死命令，然后加上一句“我们等待你胜利的消息”，这样的领导方式实不足取。既没有十足把握，还要拼死一搏，未战就已经先输了一半。背水一战不是可控的管理方式，更像是在孤注一掷地赌博，能避免就应该避免。

下达了创新性目标，就要采用创新性考核方式；下达模仿性目标，就要采用模仿性考核方式。其中用人之道、监控之道、赏罚之道的不同之处，请读者回顾第一章的内容。如果绩效目标不分创新性和模仿性，就意味着

组织正在用创新性管理方式处理模仿性工作，或者正用模仿性管理方式处理创新性工作，都将导致管理效率低下。国内，大多数企事业单位的绩效目标都是创新性和模仿性混杂不清，如果不先将这团乱麻梳理开，就急急忙忙地分解、量化、考核目标，只会是越分越乱，越考核越糊涂。反之，区分开了创新性目标和模仿性目标，管理中诸多老大难问题便可迎刃而解了。

必读案例

目标责任书中的目标分类

某燃气集团公司在年初签订目标责任书，每个高级管理人员都要承担一定数量的绩效目标，这些目标被赋予不同的权重，构成了满分是一百分的表格，表 4-4 是某副总的目标责任书。

表 4-4 某副总的目标责任书（节选）

绩效目标	分 值
分管单位实现净利润×××万元	10 分
争取气源用地××块	10 分
……	……

该公司年底算账，看谁的目标完成得比较好，得分高，就给予奖励。扣分多的，就会被扣罚年终奖金。

问题在于，该集团公司在设计目标时，没有创新性目标和模仿性目标的概念，诸如“分管单位实现净利润×××万元”这类生产经营目标，看起来责任重大，但本身是模仿性目标，有成熟的工作套路支持，并不是很难完成。另外的诸如“争取气源用地”是创新性目标。创新性目标的完成全靠自选动作的发挥，实现最高期望值是非常困难的。签订目标责任书的时候，大家都没有意识到这个问题，等到年底算账的时候便炸了窝。某些高管承担了过多的创新性目标，最后吃力不讨好，反而被扣了奖金。承担更多模仿性目标的领导，却悠哉悠哉地坐享其成。这种奖懒罚勤的制度让高管人员对绩效考核产生了抵触

情绪。

引入创新性目标和模仿性目标的概念之后，这个问题得到了缓解决。某副总的目标责任书的变革如表 4-5 所示。

表 4-5 某副总的目标责任书变革

绩效目标		分 值	总 分 值
模仿性目标	分管单位实现净利润×××万元	10 分	100 分
	.....	.....	
创新性目标	争取气源用地××块	0~10 分	额外的加分项
	.....	.....	

各模仿性目标总分合计为 100 分。未完成模仿性目标，按比例扣除死工资。全部完成模仿性目标，发全额死工资。

完不成创新性目标，不扣发死工资。完成创新性目标，则在百分制基础上额外加分，另外予以重奖。

通过这种方式，有效地鼓励了有创造力的领导多承担创新性目标，勇挑重担。集团公司高管层逐步形成积极向上的风气。

需要说明的是，上述方案还不是最好的主意。因为虽然目标已经实行分类管理，但是岗位却没有分类管理。如果能将创新性岗位和模仿性岗位分开，创新性岗位只承担创新性目标，模仿性岗位只承担模仿性目标，效率会更高。

变质的目标

某省电信公司给市级公司下达绩效目标，规定某项技术指标的达标率是 8%。但是按照该公司现有的技术手段，只能实现 7%。因此，达标率 8%其实是两个目标的混合。其中，7%为模仿性目标，7%~8%为创新性目标。混合目标属于变质的目标，是“乱命”。遇到变质的目标时，应该先将创新性目标和模仿性目标分开处理。比如，达标率 7%作为模仿性目标，先下达给各市级公司（假设各市级公司是集体制

组织)，然后再另行组建团队制组织，专门攻关7%~8%的问题。找到解决方案后，再在各市级公司中推广规定动作。

尽管创新性目标和模仿性目标有着本质的不同，但它们之间却存在着相生相衍的关系。随着时间的发展和经验的积累，针对同一项工作，创新性目标会演化成模仿性目标。这个过程发生在首席制阶段，如图4.6所示。

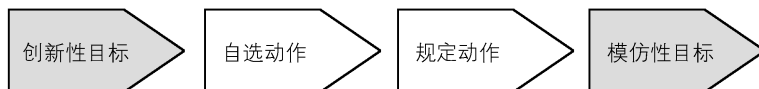


图 4.6 创新性目标演化成为模仿性目标

给下级布置创新性目标时，最开始要完全靠下级的自选动作。随着自选动作逐步沉淀成规定动作，创新性目标也逐渐质变成模仿性目标，工作的控制点也就逐步从“结果控制”过渡为“过程控制”。

针对同一项工作，模仿性目标也会演化成创新性目标，这个过程出现在诸侯制阶段，如图4.7所示。

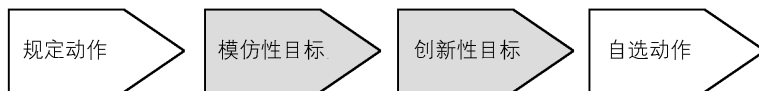


图 4.7 模仿性目标演化成为创新性目标

环境一旦变化，规定动作就会失效，紧随其后的模仿性目标失去依托，就会变成创新性目标。一旦变成创新性目标，工作的控制点也就从“过程控制”过渡回“结果控制”。

其实，绩效管理的关键，就在于促进创新性目标和模仿性目标之间的相互质变，从而不断夯实组织的发展基础，而不在于“调动个体的主观能动性”。

创新性目标和模仿性目标有四种组合方式：第一种，上级承担创新性目标，下级承担与之互补的创新性目标；第二种，上级承担创新性目标，



下级承担与之互补的模仿性目标；第三种，上级承担模仿性目标，下级承担与之互补的模仿性目标；第四种，上级承担模仿性目标，下级承担与之互补的创新性目标。这四种目标组合方式，就是在不同组织中，绩效目标分解的四种方式，见表 4-6。

表 4-6 绩效目标的四种分解方式

绩效目标分解方式		解 释
团队制	上级承担创新性目标，分配给下级与之互补的创新性目标	
首席制	上级承担创新性目标，分配给下级与之互补的模仿性目标	
集体制	上级承担模仿性目标，分配给下级与之互补的模仿性目标	
诸侯制	上级承担模仿性目标，分配给下级与之互补的创新性目标	

如果岗位性质是创新性和模仿性混杂的，这个岗位就可能同时承担两种类型的目标。此时，一个部门就会掺杂多种相克的绩效目标分解方式。比如，某领导岗位既承担创新性目标，也承担模仿性目标，他的下属只承担模仿性目标。那么就创新性目标而言，领导和下属构成首席制目标分解方式；而就模仿性目标而言，领导和下属构成集体制目标分解方式。这两种绩效目标分解方式就是彼此相克的，会导致组织效能下降。

现在回到第一章和第二章提到的企业模型。看看随着企业的进化，四种绩效目标分解方式各自的适用范围，见图 4.8 所示模型。

在企业进化的第一阶段（创新性阶段），销售、设计、施工三个环节都在凭借自选动作完成工作，绩效目标都是创新性目标，这时需要团队制绩效目标分解方式。

在企业进化的第二阶段（向模仿性过渡阶段），自选动作逐步沉淀成规定动作。在设计环节，规定动作部分沉淀，组织结构为首席制，此时部门领导承接创新性目标，分配给下属本部门的模仿性目标，这是首席制绩效目标分解方式。在施工环节，规定动作完全沉淀，组织结构是集体制，部门领导承担模仿性目标，分给下属的也是模仿性目标，这是集体制绩效目标分解方式。在销售环节，规定动作完全没有沉淀，组织结构是团队制，

所以依然采用团队制绩效目标分解方式。在一个大型组织中，由于各个业务环节的进化阶段不同，四种绩效目标分解方式可能同时存在。

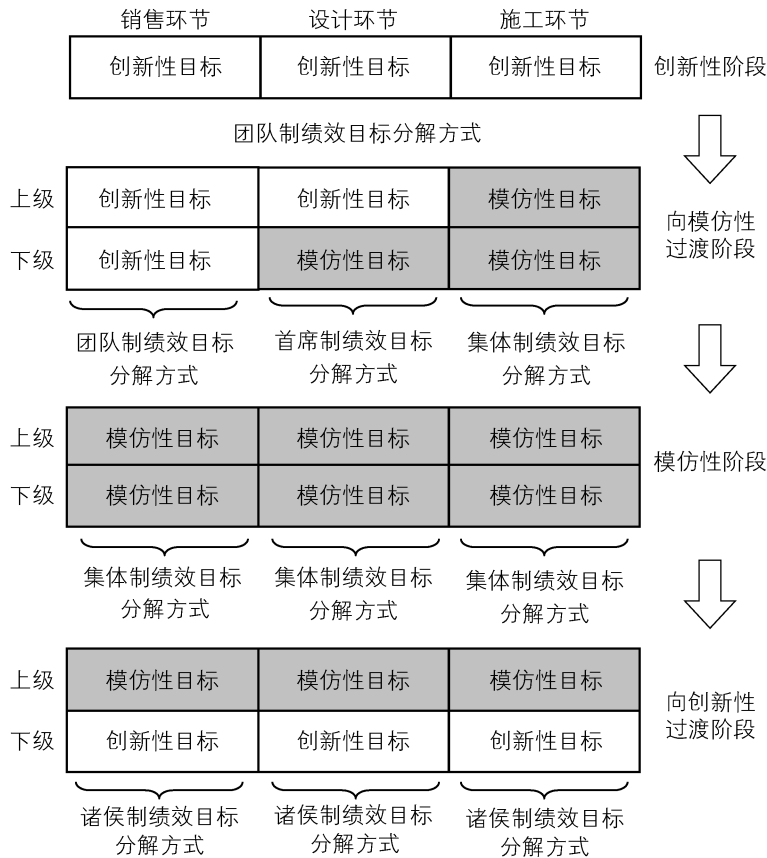


图 4.8 模型企业中绩效目标分解方式的演化

在企业进化的第三阶段（模仿性阶段），各个业务环节都沉淀成规定动作，整个企业就是一个大集体，所有岗位都承接模仿性目标，这时需要集体制绩效目标分解方式。

在企业进化的第四阶段（向创新性过渡阶段），随着环境的变化，第三阶段的规定动作逐步失效。各个业务环节面对新的挑战，提出新的创新性目标，于是进化出诸侯制绩效目标分解方式。

总的来讲，四种绩效目标分解方式都是为了促进组织的进化，但是目

的却各有侧重，请参见表 4-7。

表 4-7 绩效目标分解方式的目的

绩效目标分解方式类型	目 的
团队制	开发成套的有效自选动作
首席制	促进有效自选动作沉淀成规定动作
集体制	监控规定动作复制和执行的精度
诸侯制	监控规定动作的效度变化以及筛选出最有效的自选动作

在设计绩效管理制度时，企事业单位首先要确认各个部门的目标分解方式，并围绕各自的目的做文章。不能教条主义，盲目地用各种绩效管理“模具”生搬硬套。

前面提到，伴随着组织的进化，绩效目标的性质会从创新性演化成模仿性，然后又演化回到创新性。伴随着这种循环，组织的四种绩效目标分解方式也处于循环变动中，如图 4.9 所示。

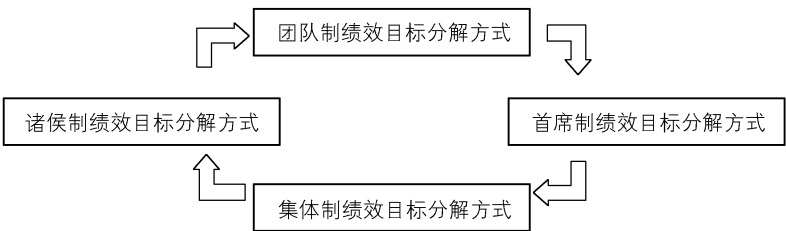


图 4.9 绩效目标分解方式的循环

创新性目标和模仿性目标的循环越快，四种目标分解方式之间的循环就越快，组织的进化速度也就越快。

下面对四种组织中的绩效制度分别进行讨论。

## 团队制的绩效制度

先说团队制的目标分解方式。团队制组织中，团队制负责人将组织的创新性总目标分解为两个部分：需要自己亲自完成的创新性分目标和依靠

下级完成的创新性分目标，如图 4.10 所示。

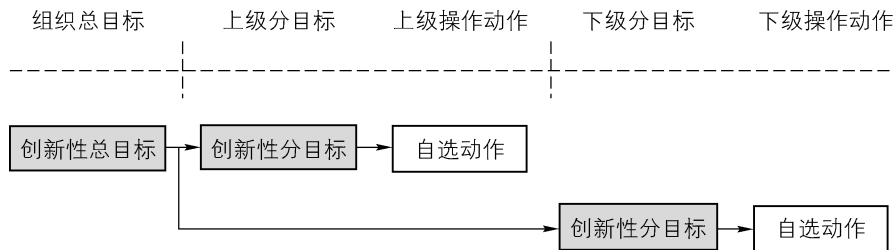


图 4.10 团队制目标分解方式

团队制目标分解方式中，组织的创新性总目标和上下级的创新性分目标是通过“上下级的自选动作”关联在一起的。接下来，探讨团队制组织的目标考核。

团队制组织的上下级共同对组织的创新性总目标负责。如果创新性总目标未实现，不管是由于谁的创新性分目标未达成，上下级都脱不了干系。

此外，既然团队制组织的上下级承担的都是创新性目标，就应该用创新性管理方式来考核，要关注进步，实行结果监控，不能用模仿性管理方式去考核创新性目标，不能关注失误，不能实行过程监控，不能不求有功、但求无过，这不利于组织的进化。详见第一章的内容。所以，管理团队制组织非常忌讳下“死命令”，只要下达创新性目标，就要留有余地，留有后路，在心理、资金、时间等方面做好充分的失败准备。创新性目标一击中的的可能性微乎其微，完成创新性目标是不断试错、不断改进的过程，要成功必须允许先犯错误。如果一旦失手就立刻劈头盖脸、走马换将，或者干脆叫停任务，结果不是畏首畏尾不敢尝试，就是“狗熊掰棒子”，无法积累经验，也就永远没有机会实现飞跃。

选读案例

### 篮球队员的考核方式

国外往往视篮球运动为团队项目，每个队员都承担创新性目标，允许其在场上自由发挥，允许犯错误。反之，国内球员缺少打球的自由，每个人都害怕犯错误。某外国国家队教练在评价中国队时说：“在

篮球这项赛事中，球员必须有打球的自由，而中国队员像在军队一样，他们都很害怕犯错误。中国球员面对很大的压力，没有人关注给予球员自由这项艰巨的任务。”

团队制绩效考核还有一个重要“部件”，就是功劳簿制度。

团队制组织由不同的创新性岗位组成，因此会出现不同业务环节的创新性目标的价值比较问题。与之形成对比的是由诸侯制合成的组织，常常是相同的创新性岗位竞逐同一个创新性目标。因此，团队制目标考核就多出一项工作，需要事先说清楚哪个创新性目标对组织更重要，否则，论功行赏之时就会一哄而上、你争我夺。功劳簿制度就是要解决这个问题。所谓功劳簿制度，就是将创新性目标按照重要性预先进行分类的制度，规定在完成了什么样的创新性目标之后，可以立什么等级的功劳，受到什么样的奖励。这个规定既方便团队成员主动请缨，也方便团队论功行赏。

很多企事业单位都在困惑一个问题：年初制定的目标，在年中的时候可不可以调整？如何调整？不少单位图省事，干脆规定年初制定的《目标责任书》一经制定就不得修改。事实上，模仿性目标确实不会总被调整，但是创新性目标就难说了，谁知道在经营过程中会随时蹦出什么新问题呢？有了功劳簿制度，就可以在《目标责任书》中随时填上一笔，《目标责任书》也就变成了可以增减变动的协议。

关于功劳簿制度的设计原则，在第五章中会有更多介绍。

## 首席制的绩效制度

先说首席制的目标分解方式。首席制组织中，首席制负责人将组织的创新性总目标分解为两个部分：需要自己亲自完成的创新性分目标和依靠下级完成的模仿性分目标，如图 4.11 所示。

首席制目标分解方式中，组织的创新性总目标与上级的创新性分目标和下级的模仿性分目标是通过“上级的自选动作”和“下级的规定动作”

关联在一起的。下级的规定动作从首席制组织外部看上去，仍然是自选动作；只有从首席制组织内部的角度看，才会是规定动作。因此，首席制下级的模仿性分目标也只是相对于首席制上级才是模仿性质。

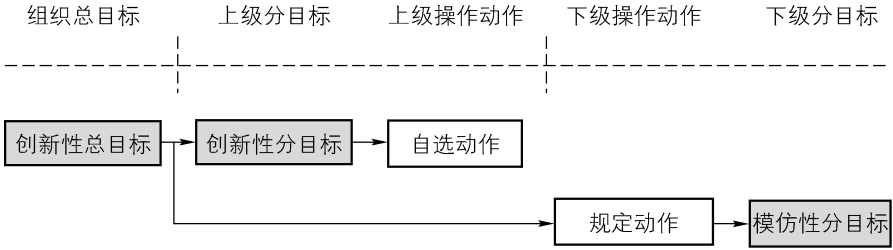


图 4.11 首席制目标分解方式

必读案例

某饭店销售部的首席制目标分解

某饭店的销售明星被提拔为销售经理，并配给一名助理。销售经理自己负责大客户开发，让助理配合自己工作。销售经理给助理规定了两套操作动作：一套是客户回访，另外一套是客户档案管理，各自配有详细的操作流程。饭店考核销售经理时，依据“销售额”等创新性目标；而销售经理考核助理时，依据“客户回访”和“档案管理”等模仿性目标。这就是首席制目标分解方式。

下达创新性目标的风险之处在于：结果是难以预料的。为了提高成功率，组织就要通过首席制目标分解方式，将创新性目标逐步沉淀成模仿性目标。从创新性目标沉淀出的模仿性目标越多，完成任务就越有保证。

必读案例

“收视率”目标的分解

本案例是第二章案例“某栏目组的组织结构调整”的延续。

最初，在该电视台栏目组，制片人和所辖的各节目制作团队承接的都是创新性的收视率目标。但是究竟怎样做节目收视率才会高，栏目组成员有不同的理解。由于大家各行其是，节目的收视率忽高忽低。

答案沉淀在过往节目的优劣次序中。比如，为什么 A 期节目要比 B 期收视率高，而 B 期节目又为什么比 C 期节目收视率高。制片人聘请的咨询机构通过对比分析，发现在选题环节有四个因素影响了节目的收视率，分别是对抗性、难度、时效性、独家性。将这些因素配以相应的权重、等级定义，就形成了一张节目价值评价量表。用表 4-8 所示指标给以往节目打分，排位次序与收视率关联度非常高。

表 4-8 某栏目组节目价值评价量表

评价指标	得分	指标解释
对抗性	25 分	当事人不愿接受采访，并且政府部门不愿合作
	10 分	当事人不愿接受采访，但政府部门愿意提供合作
	0 分	当事人愿意接受的正面采访
难度	25 分	揭发强势组织刻意掩盖的欺民行为
	10 分	揭发弱势组织或个人刻意掩盖的恶意行为
	0 分	一般正面报道
时效性	25 分	在事件发生后一周内制作完成
	10 分	在事件发生后一个月内制作完成
	0 分	在事件发生后一个月以后制作完成
独家性	25 分	没有任何媒体报道过
	10 分	电视版独家报道
	0 分	事件被其他媒体报道过

这样，栏目组就从创新性“收视率”目标率先分解出选题环节的模仿性分目标，只有根据“节目价值评价量表”，选题总得分达到一定分值，节目方可立项。这就是首席制的绩效目标分解方式，如果创新性目标一时无法完全质变，至少也要将其中的一部分率先质变成模仿性目标，从而让剩余的创新性目标获得支撑。制片人承担模仿性分目标的决策风险，如果一期节目的模仿性分目标得分非常高，但是收视率却依然低下，制作团队依然会获得可观的报酬。

选题环节的模仿性分目标，即选题的操作标准，涵盖了栏目组八年的制作经验，减少了盲目无效的自选动作，增加了优秀节目的概率。实践证明，该制度实施以后，节目质量有了明显提高，栏目组从各级领导、观众那里得到了更高的评价。

## “销售收益”目标的分解

在某智能建筑企业，老板直接负责销售。原来老板将“销售收益若干”这个目标直接压给销售员，但几年经营下来，企业几乎没有赢利。究其原因，“销售收益若干”属于创新性目标，虽然引发了很多有效的自选动作，但是并没有实现质变。

老板聘请的咨询机构通过项目比对，认为在利润可能流失的诸多环节中，与销售工作相关的有十余项之多，如项目垫款过多、质保期太长、收款条件不佳、履约保证金过高，等等，并在此基础上总结出“销售合同价值量表”。这套量表其实就是由资金周转、收款条件、质保金和质保期、履约保障金等十余个操作标准集合而成的模仿性目标，如表4-9所示。

表 4-9 销售合同价值量表（节选）

分 值	资 金 周 转	收 款 条 件	质保金和质保期	履约保障金
30 分	无须公司垫款	每月按工作量支付，并且合同规定工程竣工后支付全款的 80%	3%（含）以下，并且质保期在 1 年以内	低于 8%（含）
20 分	项目周期内月累计垫款在 1 000 万元以内	非每月按工作量支付，合同规定工程竣工后支付全款的 80%	3%（含）以下，或者质保期在 1 年以内	8% ~ 20%（含）
10 分	项目周期内月累计垫款超过 1 000 万元	合同规定工程竣工后支付款要低于全款的 80%	3%（含）以上，并且质保期在 1 年以上	20%以上

此后，老板考核销售员时，不再单纯依据“销售收益若干”，也依据这张量表，只有总分值达到标准的项目才能上马。至此，目标分解方式过渡出首席制目标分解方式。随着销售环节规定动作的沉淀，该公司的销售效率也大幅度提高。

假设某人承担了创新性目标，并且仅凭一己之力就可以摸索出全部套



路，就可以直接进入首席制目标分解方式。但是假如此人的能力有缺陷，需要搭档共同摸索套路，就要先经过团队制目标分解方式，将原始的创新性总目标分解成一系列创新性分目标。随着这些创新性分目标逐步沉淀成模仿性目标，团队制目标分解方式会进化成首席制方式。如果所有创新性分目标都沉淀成模仿性目标，那么目标分解方式就进化到了集体制方式。集体制目标分解方式将在下一小节详细阐述。

从诸侯制目标分解方式，到团队制目标分解方式，再到首席制目标分解方式，最终进化到集体制目标分解方式的过程，是组织绘制成功路线图的过程。

接下来探讨首席制组织的目标考核。

首席制组织中，首席制负责人对组织的创新性总目标负全责。如果创新性总目标未实现，首席制负责人一定脱不了干系。

在首席制中，上级给下级下达的是模仿性目标。模仿性目标的设计目的是监控规定动作的复制和执行是否到位，而不是监控规定动作是否有效，所以下级只有执行责任，没有决策责任。即使规定动作是错的，下级也要按照错的做，调整操作动作是上级的责任。如果下级的模仿性目标都实现了，但是组织的创新性总目标依然没有实现，下级无须承担责任。关于模仿性目标考核的更多内容，请继续参见下面的小节。

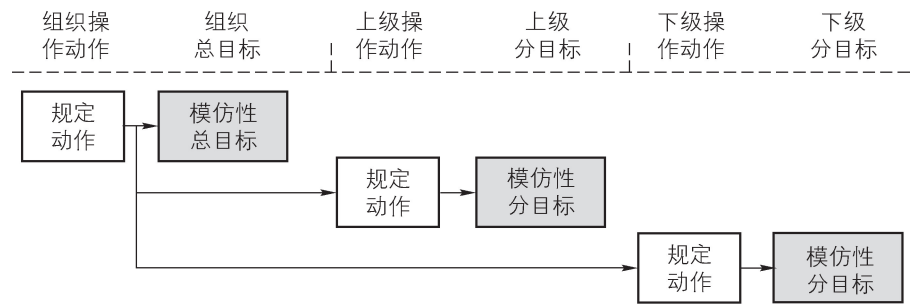
## 集体制的绩效制度

先说集体制的目标分解方式。集体制组织中，集体制负责人将支撑组织模仿性总目标的整套规定动作分解为两个部分：需要自己亲自完成的规定动作和依靠下级完成的规定动作，并分别配置上模仿性分目标。如图 4.12 所示。

集体制的目标分解方式中，组织的模仿性总目标和模仿性分目标是通过规定动作关联在一起的，这里面有两点需要特别说明。

第一，在集体制组织中，要先颁布规定动作，比如，发布工艺流程、管理流程、职责分工、规章守则、操作手册，等等，然后再匹配上对应的

模仿性目标。规定动作才是集体制组织首先应该关注的，模仿性目标只是附加在规定的动作上的监控器而已，其实有没有监控器，规定动作都照样运行。如果先给目标，然后令其自行调整操作动作，集体制组织就会变质。



选读案例

某铁矿的“搭车目标”

某铁矿是一家经营了数十年的企业，其工艺流程、管理流程早已固化为规定动作，是典型的集体制组织结构。

该企业发现，车间的绩效目标非常容易设计。以沙采车间为例，主要工作是从矿山中采出含铁量较高的矿石，并送到选矿车间。经过长时间的经验积累，所有工艺都有了标准的操作动作，铁矿只需要设计一系列模仿性目标，考查规定动作是否执行到位就可以了。这些模仿性目标包括“采剥总量、采出矿石、矿石品位、电力消耗、炸药消耗、材料备件消耗、劳动生产率、维修费用、不发生重大事故”等（目标期望值略）。

该企业发现绩效目标设计的难点在后勤保障部门。比如，生产安全部，部门的规定动作远不如车间工艺流程那么“有形”，对应的操作标准对企业总目标的实现有什么帮助更是值得怀疑。于是，该企业干脆将一线生产车间的目标统统背给了生产安全部。要实现这些目标，生产安全部既无能力开发自选动作，又无规定动作可供执行，只能无可奈何地干瞪眼，所以戏称这些目标为“搭车目标”。

领会了集体制组织绩效目标分解的原理后，该铁矿改变了思路，聘请咨询机构来研究生产安全部的部门职责到底是什么，最终确定“提高车间之间的生产衔接水平”和“及时发现并减少上道工序的劣质产品”两套与总目标关联度极高的规定动作。生产安全部这才松了口气，总算找到了工作方向。

第二，在集体制组织中，如果规定动作失效，而模仿性目标得不到及时修正，模仿性目标就会变质，组织的总目标和分目标就会脱节。

假设有一家模仿性的企业，随着环境、条件发生变化，整套规定动作逐步失效，不再支持企业总目标，而总目标又保持不变。但下属各部门的模仿性目标是从过时的部门职责中推导出来的。皮之不存，毛将焉附？于是，就会造成部门目标和企业总目标的脱节。集体制组织存在的时间越长，规定动作就会越过时，目标也就脱离得越远。上级干着急，眼睁睁地看着下级比谁都忙活，但就是“忙不到点儿上”。

### 无关联的上下级目标与断裂的动力传导链

由于竞争日趋激烈，某省财产保险公司完成销售任务的压力越来越大，总经理面临“下课”的风险。

该保险公司总部包括业务管理部、中介管理部、财务部、人力资源部等职能部门，并在各地级市设有分公司。从年初开始，总部各部门和各分公司都要上报本年度绩效目标。总经理会不停地和各分公司的领导谈判销售目标，之后隔三岔五就追踪一遍。因为总经理的目标就是分公司目标之和。

有趣的是，总经理从来没有和总部各职能部门沟通过绩效目标，也懒得追踪其目标完成情况。因为总经理发现，职能部门的目标和自己的目标并没有多少关系。以人力资源部为例，由于档案管理和缴纳社会保险是人力资源部的“基本”工作，所以人力资源部经理总是将“档案管理工作获得表彰”、“缴纳社会保险工作获得表彰”作为自己部

门的主要绩效目标。这些目标倒也年年实现，但是制定目标时，总经理心不在焉，获奖以后，总经理也毫不在意。人力资源部经理于是悲哀叹息：总经理对人力资源工作不重视啊！

组织的总目标和分目标变质、脱节是集体制组织的必然趋势，纠正的方法是即将在下文中介绍的诸侯制的目标分解方式。

接下来探讨集体制组织的目标考核。

集体制组织中，如果模仿性分目标全部实现，但组织的总目标未能实现，集体制中的上下级都无需承担责任。此时要做的是，要么校正总目标，重新和规定动作接轨；要么修正规定动作，以保证原来的总目标继续得以实现。反之，如果由于集体制负责人管教不严，下级操作失误导致组织的模仿性总目标没有实现，集体制中的上下级就都逃不了干系了。

## 必读案例

### 绩效考核中的“大锅饭”

改革开放之初，中国的企事业单位并不在意绩效考核。“干与不干一个样，干好干坏一个样”，这给管理者留下了惨痛的教训。作为打破“大锅饭”的一种手段，西方“先进”的绩效考核制度被引入到国内，而这些“先进”制度似乎更适用于考核创新性工作。直到今天，在很多人的心目中，绩效考核就是要将人分出个“三六九等”。

不久，管理者就发现，对于创新性目标的考核，如研发目标、销售目标，打破“大锅饭”并不是什么难事。麻烦出现在对模仿性目标的考核中，分数打来打去，最后总会是平均分。“你好我好大家好”的考核结果显然不是一门心思打破“大锅饭”的领导们想看到的。于是，人力资源部到处寻找解决问题的钥匙，最后找到了“强制分布法”。也就是说，一定要求上级在打分过程中，给模仿性下属分出“三六九等”，如15%的员工一定为优秀，15%的员工一定为不合格，等等。然而，你有政策，我有对策，上级们纷纷亮出“轮流坐庄”的法宝，一一化解。一番博弈后，人力资源部束手无策。

对模仿性目标的考核，为什么总会“打分趋同”？通常的解释是：领导拉不下脸，不好意思一板一眼地公事公办。但是，果真如此吗？上述解释有个假设前提：模仿性目标的达成度本来是有很大差别的，只要领导想管，就可以分出优良中差。但是，如果深入分析模仿性目标的特性，就会发现事实并非如此。请读者回顾上文中有关目标期望值量化的内容。

创新性目标的期望值，从初级到首席是浮动的。完成创新性目标靠“天赋”，天赋不同，目标达成度自然就有明显差距。所以，考核结果天生就是趋向离散的。

模仿性目标则不同，期望值都是唯一的，并且有规定动作做支撑，难道真的有员工完不成模仿性目标吗？完成模仿性目标只需要经验和知识，这些都是可以学习的，而且现在早已不是“铁饭碗”时代，勇于在工作中调皮捣蛋的职工早成了稀罕物。所以，考核结果天生就会趋向平均。非要领导硬着头皮分出个优劣来，实在是高抬了领导的辨别能力。

此外，集体制组织的绩效考核最好采用即时监控。很多模仿性企事业单位早已经习惯了“仪式化的绩效考核”，即先做出一套评价表格，然后隔上个把月或者一年半载，就对基层员工进行一次绩效面谈，在表格上填上分数、评语和绩效改进计划，交差了事。这种考核方式虽然有正式的形式，却并不见得是个好主意，实际效果远不如设立“员工处罚条例”，允许上级即时开罚单，对集体制组织的绩效考核不应采用创新性管理方式。“排行榜”是一个典型的例子，本属于创新性管理方式，却总被错位使用，其后果是造成集体制组织绩效考核的一个通病：打不破的“大锅饭”。

那么，又如何进行即时监控呢？重要的是要让上级感到压力，愿意随时纠正下级的操作失误。

## 某饭店动力传导链的修复

在饭店行业工作，员工拥有整洁的仪容仪表是非常重要的。某五星级饭店，由于其国有企业的某些陋习，员工对着装的规定十分漠视。饭店的质检部负责四处巡查，如果抓到违规员工，就会对这些员工开出罚单。这种越俎代庖的质检行为使得部门主管置身事外，甚至经常给员工站岗放哨。所以仪容仪表问题始终没有得到解决。

后来该饭店重新设计了目标考核体系。一旦质检人员发现违纪员工，不再直接对员工开罚单，而是对该员工的主管开罚单。该政策的执行，使得下级的操作标准与上级的绩效目标重新关联上。各级主管随即转换角色，从放哨的“王二小”变成严厉的监工。饭店员工的仪容仪表有了很大的改观。

集体制组织的绩效考核有一个初衷，就是要打造压力传导链。集体制不同于团队制和首席制：集体制要靠压力作为源动力，而团队制和首席制要靠引力作为源动力。

## 街头小铺的绩效考核

读者不妨设想街头的小店铺，老板带着几名员工，没日没夜地辛苦工作。这些店铺老板在睡梦中都想睁开一只眼睛监督员工。如果将街头小铺与模仿性企事业单位的部门做对比，我们不禁要问：为什么街头小铺老板能做到的，部门经理却做不到呢？估计很多读者脱口而出：小铺老板做自家的买卖，挣多挣少都是自己的，当然得小心；部门经理管理公家的买卖，自然不会尽心竭力。街头小铺和模仿性企事业单位部门的差别就隐含了首席制与集体制源动力的差别。集体制自身不会产生压力，只会传导压力，集体制的压力源自首席制。其关系如图 4.13 所示。

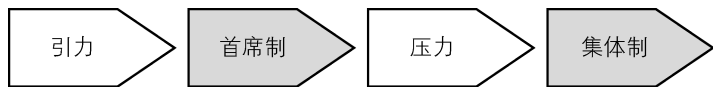


图 4.13 动力传导链

很多集体制单位之所以搞绩效考核，无非是因为隐含了一种心理，即希望通过绩效奖金调动员工的积极性。其实，集体制组织的动力模式并非依靠主动性和积极性，而是依靠自上而下的压力。用引力驱动集体制组织会导致组织变质。

## 诸侯制的绩效制度

先说诸侯制的目标分解方式。诸侯制组织中，诸侯制负责人将组织的总目标分解为两个部分：需要自己亲自完成的模仿性分目标和依靠下级完成的创新性分目标，如图 4.14 所示。

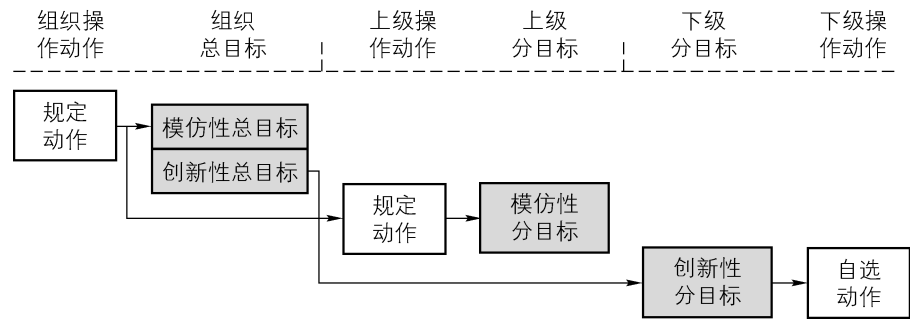


图 4.14 诸侯制的目标分解方式

关于诸侯制的目标分解方式，有两点需要特别留意。

第一，创新性目标就如同裂缝，将组织的管辖范围一分为二。因此，在诸侯制组织中，一旦上级分解给下级创新性目标，上级的绩效目标分解工作即告一段落。创新性目标再如何分解，便与上级无关了。

诸侯制的目标分解方式就是要让上级当二传手。其实，当二传手并不是问题，问题在于如何当好这个二传手。可偏偏不少诸侯制负责人不甘心做二传手，这些领导更加习惯管理模仿环节。管理模仿环节的潜规则是“内行管外行”，领导说不出个“子丑寅卯”来，就显得“名不正言不顺”。这种思维模式很容易被带到诸侯制组织中，结果就成了“领导提建议时天马行空，干活时当‘甩手掌柜’，得奖时站在第一排，出问题时推出挡箭牌”。这也太轻松惬意了。

## 诸侯制销售部经理的“销售策略分析”

某公司的销售工作是创新性工作，销售部属于诸侯制。有了销售任务，销售部经理就会分摊给下属。该公司老总对这种状况十分不满，认为销售部经理过于轻松，于是下令，公司下达给销售部的绩效目标不能击鼓传花，销售部经理不得做二传手。

于是，销售部经理开始帮助销售员分析市场情况，提供提高销售业绩的建议。这些分析和建议让销售员听也不是，不听也不是。公司老总对此倒是很满意。到了年底，公司总体销售业绩更不理想。销售部经理信誓旦旦地认为：自己已经仁至义尽，完全是销售员自己不争气。

这种情况在很多企业都有发生。问题的根源在于这些销售部经理到底应不应该当二传手？

销售部经理只有在两种情况下，帮下属做分析、提建议才是合理的，那就是在首席制或者集体制的状态下。但是，本案例中的销售部是诸侯制的。销售部经理并不是内行，让他做销售策略分析相当于让糊涂人定政策，会传染整个销售部门，贻害无穷。

第二，创新性目标要传递给创新性组织。

创新性组织的优势是创造规则，模仿性组织的优势是执行规则。让模仿性组织承担创新性目标，结果总是磨磨蹭蹭，没有结果，让领导大失所望。与其天天给模仿性人才灌输“创新意识”，还不如另起炉灶，设立创新性岗位、团队制组织或者首席制组织，招聘创新性人才专门负责设计规则，让模仿性岗位和集体制组织专门执行规则，往往能起到事半功倍的效果。

## 企业扩张中的创新性目标

某家用电器企业正处在扩张期，生产线逐年增加，导致该企业的各个部门的流程、职责需要不断地调整。

最开始，公司总经理没有创新性与模仿性的概念，想当然地把这些工作都交给了现有部门的负责人。然而各部门领导却是推一推、动



一动，不推就不动了。总经理寄希望通过加大培训力度，培养出各部门经理的开拓创新能力，然而事与愿违，培训做了不少，但是根本没有效果。最后，总经理只能亲自出马，帮着各部门整顿内务。虽然一天到晚累个半死，但是效果依然不好，并且难以抽出时间争取外部资源。

接受创新性和模仿性的理念后，总经理恍然大悟。原来自己犯了一个错误：把创新性目标交给了集体制组织。于是总经理决定，成立“管理提升工作领导小组”。这个小组由各方精英组成，属于团队制组织，负责轮流梳理各部门的职责和流程。梳理期间，原部门经理靠边站，梳理完成后，再回来执行既定的政策。该“管理提升工作领导小组”不断转移阵地，一年以后又会转回到第一个部门。通过增设创新性组织承担创新性目标，该企业得以快速适应变革。

然而，在实践中，诸侯制负责人总是习惯性地创新性目标交给模仿性岗位或者集体制组织，这往往会在诸侯制组织中催生出另外一个诸侯制组织，创新性目标会被二次击鼓传花。在第一章就曾经阐述过，管理中要么“外行管内行”，要么“内行管外行”，“外行管外行”是应该避免的。寄生阶层越多，组织运行效率就越低。

接下来探讨诸侯制组织的目标考核，先说对下级的考核。

第一，考核时要关注绩优者而不是绩差者。这是因为诸侯制组织绩效管理的目的筛选出最有效的自选动作，以便进化到下一个发展阶段。第一章曾提及，管理创新环节要关注优点、长处，而不是挑毛病，根本原因即在于此。

## 必读案例

### “末位淘汰”的收视率考核制度

某电视台定期对所有栏目做收视率调查，尤其关注低收视率栏目。该台规定，同一时段收视率最低的栏目就要被淘汰，并替换上新的栏目，电视台希望借此将全台的平均收视率提升到新水平。这种考

考核制度其实就陷入了误区，因为淘汰低收视率栏目并不能使该电视台进化。该电视台要做的恰恰相反，应该关注高收视率栏目，并不断扩张其播出时段。直到最后，将电视台进化成极富竞争力的特色频道和特色电视台。

第二，既然下达了创新性目标，考核下级时就应该使用创新性管理方式，包括结果监控、关注进步、不求无过、但求有功，要力争调动下级的工作积极性。但是，很多诸侯制负责人总是习惯用模仿性管理方式考核下级。

## 必读案例

### “打着埋伏”的销售员

某公司销售员，第一年凭自选动作完成了1 000万元的销售额。公司以此为依据，将其第二年的销售目标也提高到1 000万元，完不成重罚。到了年底，销售员明明能完成1 100万元，就是停下不动了。即使公司反复声明超额完成销售任务有提成，也于事无补。

这家公司之所以会“鞭打快牛”，首要原因就是没有搞清下达给销售员的目标的性质。销售员虽然第一年完成了1 000万元销售额，但是并不意味着1 000万元销售额就是模仿性目标。如果销售员的销售套路是自选动作，那么无论其完成了100万元还是1 000万元，都是创新性目标，都应该按照创新性管理方式去考核。也就是说，领导都应该笑脸相迎，伸出大拇指，100万元不错，1 000万元更是好样的，如果能完成1个亿，就是首席了。请读者回顾创新性目标期望值的量化以及创新性晋升通道的相关内容。把1 000万元销售额当做模仿性目标，并用模仿性管理方式去考核，结果就是销售员再也不愿意挑战极限，干脆得过且过。

销售额1 000万元是可以变成模仿性目标的，甚至可以说，这正是企业追求的方向。其实，怎么样将创新性销售员的销售额从1 000万元提升到1 100万元，并不应该是诸侯制负责人关注的重点，这是创

新性销售员自己的任务。诸侯制负责人的主要职责之一，就是怎么样将销售额 1 000 万元从创新性目标质变成全单位的模仿性目标。

考核诸侯制负责人也有讲究。由于诸侯制的主要目的是筛选出最有效的自选动作，所以，考核诸侯制负责人的着眼点并不是其直辖的创新性单位的赢利状况，而在于他发现了几个“英雄”，分裂出几套成功的业务模式，创造了多少个利润增长点。诸侯制负责人的角色其实是“赛会”召集人、裁判员和后勤部长的结合体。

为了将组织所承受的外部压力转化为对内部创新环节的引力，诸侯制负责人必须对组织的总目标负全责，无论是其中的模仿性总目标，还是其中的创新性总目标。但是，普通的模仿环节只对模仿性目标负责，不对创新性目标负责，因此，诸侯制负责人应该是一种特殊的模仿环节——享有股东待遇的模仿环节。



## 第五章

# 促进组织进化的 报酬制度

---

您了解工资单中“基本工资”“奖金”“津贴”“提成”“底薪”“分红”这些报酬项目设置的玄机吗？您了解报酬制度的设计方法吗？本章将从一个全新的视角对报酬进行分类介绍，并阐述其排列组合的原理，以帮助读者设计出组织进化所需的报酬制度。报酬制度设计者需要把自己看成“法人代表”，而不是“工会代表”，因为他是组织的代言人。

---

# 新说报酬的基本类型

阅读本章前，需要读者先做一番功课，把头脑中传统的报酬分类方式，比如基本工资、奖金、津贴等，暂时抛开，这些概念无助于读者理解报酬制度的设计原理。为了促进组织的进化，建议读者今后在做人工成本预算时，将劳动报酬先分为两种基本类型：

组织为自选动作的成果所支付的报酬，即“创新性报酬”。

组织为规定动作的执行所支付的报酬，即“模仿性报酬”。

表 5-1 展示了两类报酬的不同之处。

表 5-1 最基本的报酬类型

类型	依据	预算	开价	波幅	范围	计酬	风险	形式
创新性报酬	效益	事后	最高	浮动	保底	加法	高风险 高回报	计件制，提成，效益奖， 专利费，底薪等
模仿性报酬	市场	事先	最低	固定	封顶	减法	低风险 低回报	计时制，押金等

创新性报酬依据创新环节所创造的效益而定。给单位挣得多，自己就提得多；给单位挣得少，自己就提得少。模仿性报酬则依据劳动力市场价格而定。模仿性岗位在劳动力市场上都有对应的标价，只要不低于劳动力市场价格，单位就能雇到人。

创新性报酬事后发放。很多单位误以为只要是领导干部，就应该拿年终奖。年终奖属于事后发放的报酬，其实就是误把领导岗位都当成了创新性岗位。模仿性报酬则是事先就定好的，无论单位的最终效益如何，只要

操作过程合格，这笔钱就要分文不少地支付。

创新性报酬是单位能够开出的最高价码——要创新就要舍得花大价钱请最牛的牛人。模仿性报酬则是单位能够获得的最低人工成本——高于劳动力市场价格没有必要，而低于劳动力市场价格，既招不到人，也留不住人。

创新性报酬具有很强的浮动性，业绩好时可能是天文数字，业绩差时可能分文不得，甚至还可能倒赔。模仿性报酬则相对固定，即俗称的“死工资”。

创新性报酬往往下有保底，模仿性报酬则总是上有封顶。

为了体现出利诱的作用，创新性报酬以“加法”的形式计酬，就如同“胡萝卜”。为了体现出威逼的效果，模仿性报酬以“减法”的形式计酬，合格者拿全额工资，不合格者扣工资，就如同“大棒”。

对于领取报酬的一方，创新性报酬是“高风险高回报”的。创新性报酬是为自选动作的成果支付的报酬，发现有效自选动作需要长期摸索，自选动作无效时就没有回报，因此，创新性报酬是高风险的。但为了吸引天才去冒险，创新性报酬必须做到“三年不开张，开张活三年”，这就是高回报。相反，对于领取报酬的一方，模仿性报酬是“低风险低回报”的。模仿性报酬是组织为执行规定动作支付的报酬，当事人只要完成了规定动作，无论是否产生了预期效果，都可以拿到报酬，因此，模仿性报酬是低风险的。但规定动作人人都能做，竞聘者一多，就难免彼此压价。组织无须花大价钱聘请“角儿”，花小钱找些二三流角色即可，所以，模仿性报酬总是低回报的。

## 必读案例

### 引发争议的招聘广告

某企业打出招聘广告，号称新来的雇员年薪都可以达到百万元。但是当应聘者欢天喜地地应聘时才发现，年薪百万元是有前提的——必须先完成天文数字的销售额，应聘者大呼上当。之所以造成这样的落差，就是因为双方对薪酬类型的解读有分歧。招聘方认为这是创新性报酬，而应聘方则理解为这是模仿性报酬。

区分两类报酬，并遵循各自的风险收益原则，可以帮助企事业单位解决一个大问题：如果每个职工都觉得自己是个人物，人人争做创新性工作，领导该怎么处理？如果任由没本事的人做创新性工作，就成了祸害。这时候就需要报酬制度站出来说话了：没有金钢钻，别揽瓷器活，要想挣大钱，先掂量掂量自己的能力！

## 必读案例

### 将员工自动分流的工资制度

某国有企业后勤部门工作清闲而人员臃肿，销售部门工作辛苦而人手不足。该企业为了鼓励员工去做创新性的销售工作，大幅度提高了销售员的死工资。结果，虽然销售部被新的工资制度“倾斜”进一批人，但是真正能出销售业绩的人几乎没有，还徒增了人工成本。同时，该政策还引发了后勤员工的不满。后勤员工认为自己的工作同样重要，凭什么工资制度只向销售部倾斜？

处理此类问题，首先就要区分报酬的类型。该企业重新规定，模仿性的后勤人员只领取模仿性报酬，工资水平是某个稳定的中间值。而创新性的销售员没有业绩就没有收入，有了业绩可以拿到远超中间值的提成。改革后的工资制度让员工自由选择，如果相信自己有能力挣到销售提成，愿意冒险，就可以选择从事创新性的销售工作，挣创新性报酬。但是如果自觉没有销售天分，不想冒险，也可以选择从事模仿性的后勤工作，领取模仿性报酬。模仿性报酬虽然不高，但是早涝保收。改革后的工资制度就像筛子，只让有销售天分的人去从事创新性的销售工作。

创新性报酬和模仿性报酬各有其表现形式，其中有三样尤其值得一提，分别是专利费、底薪和押金。

组织为有效自选动作沉淀成规定动作所支付的报酬，即“专利费”。专利费是创新性报酬的特殊形式，源自创新性报酬和模仿性报酬之间的“管理差”。假设，某单位内部有一首席制组织，徒弟用师父传授的手艺（并非



全单位的共享知识)给单位完成了一次创新性工作,则单位需要为该首席制组织支付提成,但是当师父领到这笔钱后,却只需要根据劳动力市场价格给徒弟支付死工资即可,二者之间的差即为专利费。专利费可能是正数,也可能是负数。专利费将在下文“首席制的报酬制度”中详细讨论。

组织为支持自选动作的不断尝试所支付的报酬,即“底薪”。底薪也是创新性报酬的特殊形式——创新性报酬原本应该事后发放,但是在某些特殊情况下必须预付,底薪就是创新性报酬的预付款。底薪将在下文“诸侯制的报酬制度”中详细讨论。

“押金”则是模仿性报酬的变形。模仿环节的“奖金”通常都是押金。比如,如果模仿环节圆满完成规定动作,本应该按月领取全额的模仿性报酬,但是在年底的“绩效考核仪式”没有完成之前,单位还不知道规定动作是否圆满完成,所以先从每月的模仿性报酬中扣留一部分,压到年底,依据年终绩效考核结果一并发放,美其名曰“年终奖金”。又比如,单位即便知道模仿环节未达标,但是迫于人情世故或者地方政策,不便直接扣罚员工工资,只好把“减法”伪装成“加法”,把罚款伪装成奖金——虽然不允许罚款,但总该允许不发奖金——这部分奖金也带有押金性质。押金只是模仿性报酬的一部分,只能与劳动力市场价格挂钩,不能与单位的效益挂钩。

企事业单位的报酬制度设计中,经常会有意无意地混淆两类报酬,下面用案例加以说明。

## 必读案例

### 某县级书店销售员的薪酬制度

某书店在全县范围内,发行课本和辅助教材。销售员的工资分为两部分。一部分为“课本发行工资”,本质上属于模仿性报酬。中、小学生课本由省教育厅统一选用,不用书店进行创新性推销。书店要做的就是,按照规定准时将相关教材送往各个学校,上级单位直接兑付发行费,这些都是规定动作。该书店规定,“课本发行工资”按照销售员所发行的课本总销售金额的20%提取。另一部分为“辅助教材征

订发行工资”，本质上属于创新性报酬。对于辅助教材，省教育厅没有硬性规定，全凭销售员的自选动作完成销售任务。该书店规定，辅助教材的销售提成比例为 15%。

上述薪酬制度出现了两个明显的问题。第一，模仿性报酬应该是死工资，而不应该是提成。第二，即便是提成，模仿性报酬也应该是低风险低回报的，但提成比例却是 20%，创新性报酬本应该是高风险高回报的，但提成比例却是 15%。这样的报酬制度虽然有利于员工“致富”，却不利于企业的发展。

各种人力资源管理学、组织行为学、经济学方面的教材中关于报酬的分类可谓五花八门，读者已经目不暇接。现在又冒出新的分类法，着实会让人挠头。然而，在这方面花费些心思还是值得的，因为很多企事业单位的薪酬困局就是由于两类报酬混淆不清，下面举个例子。

## 国有企业高管人员的报酬制度

体验中国国企高管人员的报酬政策，就像坐过山车。改革开放之初，中国的国有企业多为模仿性单位，企业领导岗位也多是模仿性的，做的是规定动作，完成的是模仿性目标。这个时期，高管人员的工资虽然高出普通模仿性岗位，但是幅度有限，大家也都能欣然接受。但是随着改革开放的深入，出现了一批创新性的企业高管。这批高管凭借自己的天赋，开创了新的运作模式和管理模式，让企业从小到大、由弱变强。他们本应该领取高风险高回报的创新性报酬，但是由于当时国企高管人员的工资制度都是按照模仿性报酬的原则设计的，导致这批高管贡献大，回报低。这批高管中的某些人铤而走险，寄希望通过违法手段拿到高回报，于是引发了“59 岁现象”等一系列社会问题。所谓 59 岁现象，是指许多国企的老总年龄接近 60 岁这一法定退休年龄之前，心态失衡，利用自己的权力“狠捞一把”的现象。

相关部门一方面将违规者绳之以法，另一方面也开始重新思考国企高管人员的待遇问题。结果，从一个极端又走向了另外一个极端。以前，高管薪酬全部被当成模仿性报酬，这下又全都被当成了创新性报酬。即使高管们完成的是再普通不过的模仿性目标，也会被当作完成了创新性工作而大加奖赏。

该政策再次遭到质疑，社会上的抗议一浪高过一浪：那些“我也能做”的领导岗位凭什么拿这么高的薪水？焦头烂额的政策制定部门只好再次出面平衡，下达了限薪令，强行规定国企高管人员工资奖金只可以是普通职工的若干倍，等等。

其实，号召官兵一致也罢，高薪养廉也罢，规定薪酬倍数也罢，实行年薪制也罢，都没有认识到最本质的问题。如果不首先区分哪些是创新性报酬，哪些是模仿性报酬，国企高管的报酬制度就永远是一笔糊涂账，谁也说不清楚到底是拿多了还是拿少了。

从纯学术的角度分析，新的报酬分类方法也大有“嚼头”。比如，在双因素理论中，将薪酬通通列为不满意因素。由此推论，给员工涨工资、增加福利等手段，激励作用极为有限，甚至不产生激励作用，最多只是让员工不会在这些方面产生怨恨而已。但是，这似乎只适用于模仿性报酬。模仿性报酬衡量的是规定动作的执行效果，是限制人身自由、禁锢人性的补偿。而创新性报酬衡量的则是自选动作的成果，是授权和自我实现的方式。如果将模仿性报酬归于不满意因素，而将创新性报酬归于满意因素，似乎更加合理一些。

## 报酬类型的组合与演化

从事创新性工作的人只应领取创新性报酬，不应领取模仿性报酬。而从事模仿性工作的人只应领取模仿性报酬，不应领取创新性报酬，如图 5.1 所示。否则，管理方式的错位将导致组织变质。

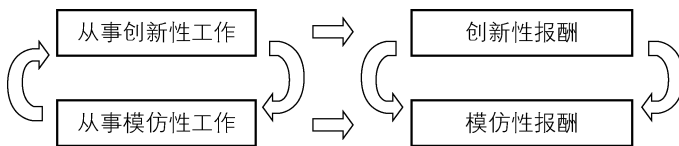


图 5.1 从事不同性质工作的员工所应领取的报酬类型

同时，由于创新性与模仿性是循环的，所以两类报酬在组织中会循环往复地出现。详细过程如图 5.2 所示。

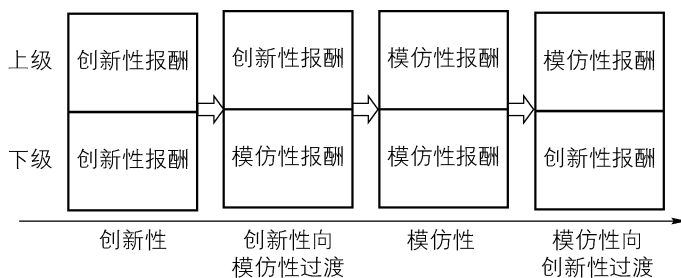


图 5.2 两类报酬的循环

最开始，完成创新性工作完全靠自选动作，组织只需支付创新性报酬。随着自选动作逐步沉淀为规定动作，组织既要支付创新性报酬，也要支付模仿性报酬。之后，自选动作完全沉淀成规定动作，组织只需支付模仿性报酬。再往后，组织面临新的创新性工作，需要开发新的自选动作，此时组织不光要支付模仿性报酬，还要再次支付创新性报酬。一个单位的报酬类型不是一成不变的，制定报酬制度，不能“以史为鉴”，更不能“别人如何，我便如何”，只有依据工作的性质，让两类报酬恰逢其时地出现，才可以促进组织的进化。随着两类报酬的循环，单位产品的人工成本是变动的。生产某种产品时，创新性程度越高，单位产品的人工成本就越高。反之，模仿性程度越高，单位产品的人工成本就越低。这是因为对于领取报酬的一方，创新性报酬总是高回报的，而模仿性报酬总是低回报的。

图 5.2 同时也阐示了团队制、首席制、集体制和诸侯制这四种组织的报酬制度中，报酬的组合方式（见表 5-2）。

表 5-2 四种报酬制度中的报酬组合方式

报酬制度类型	报酬的组合方式
团队制的报酬制度	上级领取创新性报酬
	下级领取创新性报酬
首席制的报酬制度	上级领取创新性报酬
	下级领取模仿性报酬
集体制的报酬制度	上级领取模仿性报酬
	下级领取模仿性报酬
诸侯制的报酬制度	上级领取模仿性报酬
	下级领取创新性报酬

“基因纯正”的组织，可以以岗位为基本单位计发报酬，每对上下级就只有一种报酬制度。但是，如果岗位性质是创新性和模仿性混杂的，就只能以任务为基本单位计发报酬，这时每个岗位就可能同时领取两种类型的报酬，每对上下级中就会出现多种“相克”的报酬制度。比如，某领导岗位既有创新性工作，也有模仿性工作，他的下属只做模仿性工作。那么就创新性工作而言，领导和下属构成首席制的报酬制度；而就模仿性工作而言，领导和下属构成集体制的报酬制度。这两种报酬制度同时出现在一对上下级中，便会彼此相克。“相克”的报酬制度会导致组织变质，效能下降。

为了让读者有更加直观的认识，我们再次回到模型企业中，看看随着企业的进化，四种报酬制度是如何演化的，见图 5.3。

在第一阶段，销售、设计、施工三个环节都是创新性岗位，形成团队制组织结构，所有岗位都领取创新性报酬，这属于团队制的报酬制度。

在第二阶段，自选动作逐步沉淀成规定动作。在设计环节，组织结构是首席制，部门领导领取创新性报酬，下级领取模仿性报酬，这属于首席制的报酬制度。在施工环节，组织结构是集体制，无论是部门领导还是下级，都领取模仿性报酬，这属于集体制的报酬制度。销售环节的组织结构停留在团队制，依然采用团队制的报酬制度。

在第三阶段，每个业务环节都已经沉淀成规定动作，所有岗位都领取

模仿性报酬，于是，整个企业都适用集体制的报酬制度。在集体制阶段，某些过去的创新环节虽已完成质变，但有可能依然处在“专利保护期”内，还可以继续享受专利费，直到规定动作失效为止。但是，这些过去的创新环节应该从组织中剥离出去，这些环节上的创新者也应该“离休”，享受“爵位”，而不是“官位”。

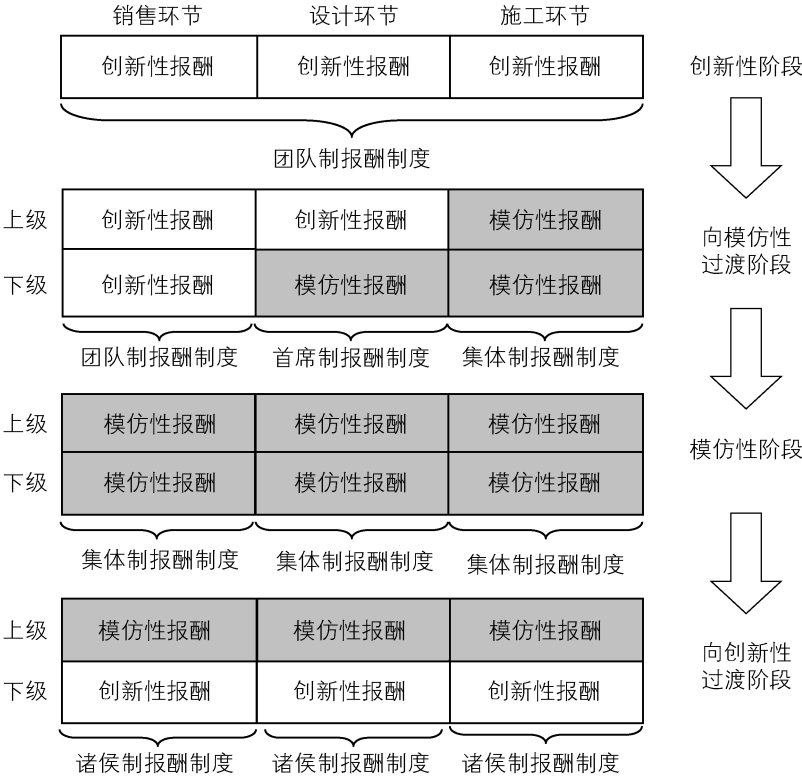


图 5.3 企业报酬制度的演化模型

在第四阶段，规定动作逐步失效，各环节面对新任务时都需要“登台拜将”，重新回到诸侯制组织结构。于是上级领取模仿性报酬，下级领取创新性报酬，这属于诸侯制的报酬制度。

对于大型组织而言，只要四种基本组织类型同时存在，四种报酬制度就会同时存在。

总的说来，四种报酬制度都是为了促进组织的进化，但是导向各有侧

重，请参见表 5-3。

表 5-3 四种报酬制度的导向

报酬制度类型	导 向
团队制的报酬制度	鼓励开发成套的自选动作
首席制的报酬制度	促进有效自选动作沉淀成规定动作
集体制的报酬制度	鼓励复制规定动作，保证规定动作的执行
诸侯制的报酬制度	筛选出最有效的自选动作

针对不同业务环节所处的发展阶段，始终围绕上述导向设计报酬制度，才能有的放矢，促进组织的进化。

组织中，创新性和模仿性的循环，带动四种报酬制度循环罔替，如图 5.4 所示。

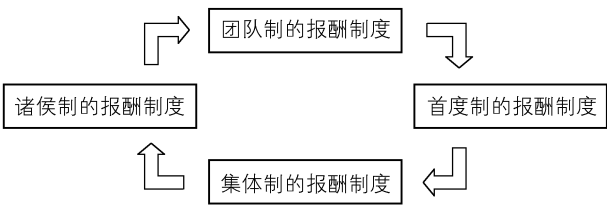


图 5.4 四种报酬制度循环罔替

下面分别讨论四种报酬制度的设计要点。

团队制的报酬制度

在团队制组织中，所有成员都领取创新性报酬。设计团队制组织的创新性报酬分配制度时，应该着眼于鼓励团队成员开发成套的有效自选动作。

假设，两个创新性人才组成的团队制组织正从事一项创新性工作，事后，应该如何分配劳动成果呢？

三个报酬要素决定了团队成员的个人报酬数额，分别是创新性目标达成度、自选动作的价值和天赋高低。设计集体制组织的模仿性报酬分配制度时，

同样要考虑操作者的绩效表现、操作动作的价值及操作者的能力等级这三个要素，但是定义和次序不同，这在后面的文字中再进行介绍。请先参见表 5-4。

表 5-4 团队制组织中创新性报酬分配制度的三要素

	操作者绩效表现	操作动作的价值	操作者能力等级
要素定义	创新性目标达成度	自选动作的价值	天赋高低
管理工具	创新性目标的量化与考核体系	功劳簿制度	创新性晋升通道

首先，决定创新性报酬数额的最主要的因素就是“创新性目标达成度”。自选动作的价值和天赋高低只能决定团队成员相互间的分配比例，但是基数是多少，是否真的能拿到报酬，则取决于团队目标能否最终实现。

在团队制组织中，如果一个成员表现不佳，影响了整个团队的业绩，只能是全体团队成员共同承担损失，有福同享、有难同当。但有时，无论团队的整体目标是否实现，只要团队成员的个人目标实现了，所在单位就会发给底薪。底薪是个棘手的问题，我们留待在诸侯制的报酬制度中再行讨论。

其次，当团队制组织整体获得创新性报酬后，有权自行内部分配。团队制组织所在单位可以提供支持，但是不宜干涉——团队制组织需要授权管理。团队中各业务环节自选动作的价值将是决定内部分配比例的主要因素。比如，哪个环节的人才越稀缺，这个环节自选动作的价值就越高，在收入分配方面就越有发言权。

必读案例

某咨询团队的收入分配比例

某咨询机构将咨询项目分为两个创新性业务环节，即“抓”项目和项目设计。对该机构而言，“抓”项目更重要，“抓”到项目的专家通常就是项目负责人，他有组建团队和分配收入的权力。所以在最初的约定中，他可以获得项目总收益的 50%。虽然功底深厚的设计师也是凤毛麟角，但是团队负责人还可以有其他选择，所以设计师要价也不可能太硬气，只能获得项目收益的 30%。



那么，在团队制组织内部，如何以量化的形式比较各环节自选动作的价值呢？如果其所在的企事业单位已经设立了功劳簿制度，团队制组织便有了借鉴。功劳簿制度是关于创新性目标价值的协议，也是不同业务环节自选动作价值的协议。请看下面的案例。

必  
读  
案  
例

某企业的功劳簿制度

某集团公司总部的各职能部门经常接手各式各样的创新性目标，如果对每个创新性目标都要就报酬问题讨价还价一番，未免过于烦琐。为此，该公司建立了功劳簿制度，以方便在年底进行一次性的论功行赏。

该公司将创新性目标分为三等，代表了不同业务环节的自选动作的价值。三个等级的目标都有详细的定义和奖励方法，如表 5-5 所示。

表 5-5 某企业功劳簿制度

创新性目标 价值等级	定 义	奖励 积分
一等	争取气源、用地目标； 争取政府优惠政策目标； 股权收购目标； 为资产不良、生产经营困难的业务融资的目标。	0~10
二等	涉及全公司层面的制度创新、市场开拓、产品设计、技术创新的目标； 与公司生产经营相关的重大专项活动、重大公关活动的目标。	-5~5
三等	涉及全公司层面的非经营类的重大专项活动的目标； 依据国家现行法律政策对公司管理制度进行改革的目标； 只涉及子公司自身的制度创新、市场开拓、产品设计、技术创新的目标。	-5~2

创新性工作所处的业务环节不同，所能立下的功劳等级就不同。年底或结项之后，依据总奖金数以及个人积分与总积分之比，就可以计算出该名成员的提成。

最后，在团队制组织内部，创新性人才的天赋高低是决定创新性报酬分配比例的次要因素。大型组织中不止一个团队，可能会针对同一创新性工作同时成立若干个团队，于是每个团队的每个业务环节上都会有同类型的创新性人才。天赋高低应该直接影响这些人才的收入。天赋越高的，自选动作成功的概率就越高，创新性报酬也应越高。

假设，在竞标团队内部，大家公认销售经理和技术经理的自选动作具有同样的重要性。如果不考虑天赋因素，一旦竞标成功，销售经理和技术经理分得创新性报酬应该是一样多的。但是且慢，“毛头”销售经理和“毛头”技术经理合作，报酬五五分账是可以的。但如果是明星销售经理和“毛头”技术经理合作，五五分账显然就不合理了。同样的情况也会发生在创业团队、技术研发团队、影视节目制作团队，甚至足球队当中。那么，又如何衡量天赋的高低呢？如果团队制组织所在的企事业单位已经建立起创新性晋升通道，这个问题就不难解决了。请看下面的案例。

## 选读案例

### 某建筑企业项目团队的报酬分配比例

某建筑企业由销售经理和技术经理组成项目团队。依据创新性晋升通道，所有销售经理、技术经理都被分成若干级别，级别越高，代表天赋越高。如果中级销售经理选择高级技术经理搭档，虽然中标的可能性提高，但是自己的提成比例会降低。相反，中级销售经理选择中级技术经理搭档，风险会增加，但是自己的提成比例会提高。

不难发现，要设计出合理的团队制组织的创新性报酬分配制度，就需要多种管理体系的相互配合。比如，衡量绩效表现，需要创新性目标的量化与考核体系支撑；衡量自选动作的价值，需要功劳簿制度支撑；衡量天赋高低，则需要创新性晋升通道支撑。首席制、集体制和诸侯制的报酬分配制度也是如此，与组织结构、人才制度、绩效目标管理制度等管理“模块”都是“横看成岭侧成峰”的关系。

# 首席制的报酬制度

同团队制组织一样，首席制组织也有权在内部自行分配报酬，但也同样需要遵循一定的管理原则

首席制组织由两套操作动作构成：一套是上级自己负责的自选动作；另外一套是交给下级的规定动作。首席制组织中，上级的报酬源自这两套操作动作，如图 5.5 所示。

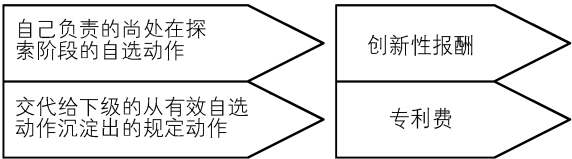


图 5.5 首席制负责人的报酬组成

首席制组织中，报酬制度的导向是促进有效自选动作沉淀成规定动作，其设计重点在于专利费。专利费会从首席制沿用至集体制。

先说专利费的作用。对于组织而言，支付专利费就等于花钱买“财路”。如果创新性人才都保守自己的独门秘籍，不肯拿出来与人分享，组织就无法进化。但是，创新性人才有充分的理由“留一手”，因为只有拥有独门秘籍，在每次亮相时才会报酬丰厚。独门秘籍一旦泄密，被组织沉淀成为规定动作，组织效益虽然最大化了，但是为单位产品支付的报酬也就从创新性报酬变成模仿性报酬，创新性人才的收益就会直线下降。不解决这个问题，创新性人才始终有“教会徒弟饿死师父”的顾虑，那组织的整体效益就始终上不去。于是专利费应运而生，其作用就是要让创新性人才明白，把诀窍拿出来分享会赚得更多，最终能实现组织与个人的双赢。

专利费有时会成为“不劳而获”、“剥削”的代名词，引发“老板养活工人还是工人养活老板”一类充满火药味的争论。然而无论让模仿性一方多么不舒服，专利费对于组织进化的贡献都是不容小视的。

## 财富的集中和集中的方式

“均贫富”历来是中国的传统观点。贫富不均，财富集中于少数人手中的现象，一直被视为万恶之源。其实，贫富不均只是现象，并不是问题，问题是如何造成的贫富不均。如果开发出有效自选动作，并通过专利费“富甲一方”，贫富不均不仅不是弊端，而且还有利于社会进步。只有当贫富不均是由于不正当转移财富，比如通过垄断经营、苛捐杂税、行贿受贿、明抢豪夺引发的，才会成为弊端。即使通过不正当转移造成社会财富更加平均，也依然不利于社会的进步。

再说专利费的表现形式。首席制组织中的专利费有多种表现形式，比如在第三章“某智能建筑公司的创新性晋升通道以及薪酬待遇”案例中，创新性明星如果带了徒弟，就可以从徒弟负责的项目中获得提成。这种“师父吃徒弟”的现象就是专利费的一种形式。

首席制组织中，上级的专利费和其他创新性报酬往往混在一起难以区分，多数时候，也没有必要区分，专利费本身就是创新性报酬的一种特殊形式。比如，一个街头小铺的老板，刨除人工成本，其余都归自己。当然有的时候，算算这笔账也是很有益处的。

## 中国企业到底支付了多少专利费？

不光是创新性岗位雇佣模仿性岗位会遇到专利费的问题，团队制组织雇佣集体制组织也会遇到这类问题。

无论在西方国家眼中，中国如何不尊重知识产权，盗版行为如何声名狼藉，实际情况却是，中国恐怕是支付专利费最多的国家，数额远远超出大多数人的想象。读者只需对照世界产业链中，中国制造环节与国外开发、设计、营销环节的收入，就能有个大概印象。中国虽然号称是世界工厂，其实只是工厂里的血汗车间，从每件返销回欧美的产品获得的收益，只不过是人家的一个零头。绝大部分利润，被创新性环节以品牌费、加盟费、设计费、中介费、市场营销费等形式

挣走了，这些费用本质上都是专利费。

明明支付了天文数字的专利费，落得只能拿个“小头”，如果还茫然不自知，就成了“冤大头”。

当首席制进化到集体制后，师父所能“吃”的徒弟就不再仅限于首席制下级，而是原首席制组织所在的整个单位，此时，专利费表现为“股权”“分红”“知识产权”“爵位”等形式，这些内容在下一小节再论述。

值得注意的是，只有创新性的师父，也就是走创新性晋升通道的高级人才才可以享受专利费。模仿性的“师傅”，或者说走模仿性晋升通道的高级人才只能多拿一份培训工作的模仿性报酬。两者的差别在于，专利费是为培训内容支付的报酬，而培训工作的模仿性报酬是为培训过程支付的报酬。专利费是为自选动作的沉淀支付的报酬，而培训工作的模仿性报酬是为规定动作的复制支付的报酬。企业给劳模标兵的补贴、给内部培训员的津贴，都只是培训工作的模仿性报酬。

下面探讨专利费的支付期限问题。专利费的支付期到底多长合适呢？创新性组织自然希望支付期越长越好，模仿性组织则迫切希望缩短支付期。

理论上，最短的支付期是从首席制开始，到首席制结束。在此期间，创新性明星的自选动作还没有沉淀干净，还有剩余价值可榨取，自毁长城是不明智的。一旦榨取完毕，明星们的地位往往就岌岌可危了。假如一个公司老总开始质问部门总监：“活儿都让下属干了，你干什么？”小心，这说明首席制到集体制的转换已经完成，到了“兔死狗烹”“鸟尽弓藏”“卸磨杀驴”的节点。将军不在，军队照样打胜仗，这样的将军固然是个好将军，但是也极有可能是个即将被废掉的将军。

## 选读案例

### “外籍兵团”的高收入

某高档外资饭店管理集团每新开一家饭店，就会组成一支由外籍业内精英构成的开业团队，就任新饭店的部门要职。其主要的工作任务就是根据新饭店的管理环境，制定各项管理制度、工作流程、

管理标准、部门和岗位的职责，并培训下属掌握这些规定动作。“外籍兵团”的报酬虽高，但通常好景不长。一旦规定动作设定完成，该饭店马上就会实行管理层人员的本土化，同等职位的薪酬水平会直线下降。这种工资差异并非是中外差异，而是专利费和模仿性报酬的差异。

专利费的最长支付期是从首席制开始，到集体制结束。直到规定动作失效之前，组织都要支付专利费。总之，专利费支付期的起点是首席制开始，终点在集体制起止之间的某个时刻。支付期的长短，取决于组织的价值取向。组织的创新性程度越高，越会倡导长支付期；模仿性程度越高，越会倡导短支付期。对支付期时限的不同要求，往往会导致剧烈的争斗。

## 选读案例

### “阶级斗争”与“知识产权纠纷”

从专利费支付期的角度分析，“阶级斗争”与“知识产权纠纷”有着相同的成因。

第一代企业家属于创新性的，而工人阶级则是模仿性的，双方构成首席制关系。企业家认为，完全因为自己沉淀了诀窍才创造了模仿性岗位，才创造了就业机会，是自己养活了工人。然而随着首席制进化到集体制阶段，认为企业家坐享其成，只是靠工人养活的想法就会出现，并且会越来越盛行，逐渐演化成阶级斗争。

在信息革命时代，欧美国家推崇“知本经济”，盛产科学家、发明家、创意团队，这些创新性的“知本家”逐渐成为社会的主流。中国则多是模仿性生产组织。创新性社会希望长期从自己的发明创造中获益，模仿性社会则倡导“知识是全人类的”，本能地希望低成本、高速度地普及规定动作。知识产权之争逐渐演化成另一起由专利费引发的焦点政治问题。

首席制组织中，上级领取了专利费，就要承担决策责任。模仿性下级只拿模仿性报酬，就不应承担决策责任。只要下级一板一眼地执行了规定动作，无论规定动作是否有效，都应该分文不少地得到模仿性报酬。这种报酬支付方式看似破费，实际上是值得的。

### 必读案例

#### 宁让一座金山，不破一条财路

某企业的员工都从事模仿性工作，但是在发放报酬时，却也要根据企业效益情况计发。老板想当然地认为如果企业没有效益，模仿性员工也应该少拿工资，因为只有这样做才可以转移决策责任，自己的专利费才更“保险”。其实专利费就像个监控器，一旦递减就意味着规定动作正在失效。该老板的做法相当于自我屏蔽了警报信号，掩盖了规定动作是否正在失效、哪个环节失效这些生死攸关的问题。掩耳盗铃般地任由规定动作失效，这是自断企业的财路，即使省下的员工工资是一座金山，也不过是贪小便宜吃大亏。

## 集体制的报酬制度

集体制组织中，上下级除了领取模仿性报酬外，还有可能以股东身份领取股权收益。比如某些民营企业的守成型接班人，每月给自己发一个并不起眼的月工资，但到年底会再领一笔丰厚的分红。模仿环节的股权收益往往是通过投资入股而获得的资本性收益，与之不同的是，创新环节的股权收益往往是通过技术入股而获得的专利费。

### 必读案例

#### 技术入股及其分红如何操作？

很多企业困惑于如何操作“技术入股”。之所以这些企业会不知所措，原因在于对其目的没有搞清楚，以为就是为了保留人才。其实，保留人才并不是目的，因为即使留住了人也不见得能留住心，还平添了一个羁绊决策的股东。技术入股的真正目的是要留住诀窍，

促进创新环节质变成模仿环节。技术入股所带来的分红，本质上就是专利费。

如前文所述，当专利费从首席制跨越进集体制，专利费享有者的身份也应该由“官”变为“爵”。

去除掉股东身份，集体制组织就不用承担决策责任，不能借口规定动作过时，没有了效益，就扣减集体制组织的工资总额。反过来说，即使规定动作的效果超过预期，赢利大幅提高，也没有必要多分给集体制组织一杯羹。

## 必读案例

### 某企业的效益工资

某企业新年度的工资总额计算公式是“工资总额=工资总额基数+新增效益工资总额”。其中，“新增效益工资总额=工资总额基数×净利润增长率×0.55”。也就是说，该企业每年都把新增效益的一半以上给模仿性员工发了“效益工资”。

有好处大家分，这个政策固然人道，但是非常值得商榷。“效益工资”通常属于创新性报酬，因此只需要给正在从事或者曾经从事创新性工作的员工发放，其余员工只应该领取模仿性报酬。模仿性报酬不是为劳动成果支付的报酬，所以并不需要和企业最终利润挂钩。如果企业亏损，模仿性报酬照发；相反，企业赢利了，也没有必要普涨工资。

下面介绍集体制组织的模仿性报酬分配制度的技术细节。集体制组织的模仿性报酬分配制度需要既能鼓励复制规定动作，又能促进规定动作的执行。与团队制组织和首席制组织不同，集体制组织无权自行分配报酬，集体制的报酬制度是由集体制组织所在单位设定的——集体制组织需要集权管理。

集体制组织的模仿性报酬分配制度和团队制组织的创新性报酬分配制



度在设计上有异曲同工之处，都要重点考虑三个报酬要素：操作动作的价值、操作者的能力等级以及操作者的绩效表现。

第一，三要素的定义不同。集体制的模仿性报酬分配制度中，“操作动作的价值”是指规定动作的价值，规定动作的价值越高，报酬越高；“操作者的能力等级”是指对规定动作的熟练程度，熟练程度越高，报酬越高；“操作者的绩效表现”是指模仿性目标的完成度，规定动作执行得越标准，报酬越高。

第二，三要素的重要次序不同。集体制的模仿性报酬分配制度首先强调规定动作的价值。操作者的能力等级是决定分配比例的次要因素，模仿性岗位的规定动作所能创造的价值是固定的，无论在岗人员的技能等级有多高，所能创造的价值都只能局限在这个范围内。绩效表现则是决定模仿性报酬分配比例的再次要因素。在集体制组织中，绩效考核“仪式”虽然看起来很唬人，却往往“雷声大雨点小”，因为完不成模仿性工作的人毕竟还是极少数。

第三，与三要素配套的管理工具也是不同的。关于模仿性的能力等级划分，请读者回顾第三章中“技能等级晋升通道”的相关内容。关于模仿性的绩效表现评定，请读者回顾第四章中“模仿性目标的量化与考核”的相关内容。

读者可以将表 5-6 与团队制组织的创新性报酬分配制度的三要素做对照。

表 5-6 集体制组织中模仿性报酬分配制度的三要素

	操作动作的价值	操作者能力等级	操作者绩效表现
要素定义	规定动作的价值	对规定动作的熟练程度	模仿性目标达成度
管理工具	计点法等	模仿性技能等级晋升通道	模仿性目标的量化与考核体系

集体制组织的模仿性报酬分配制度就是上述三个要素构成的“宽带薪酬”的报酬制度。

## 某企业的三要素宽带薪酬制度

某企业模仿性岗位的薪酬制度是三要素宽带薪酬制度，见图 5.6。

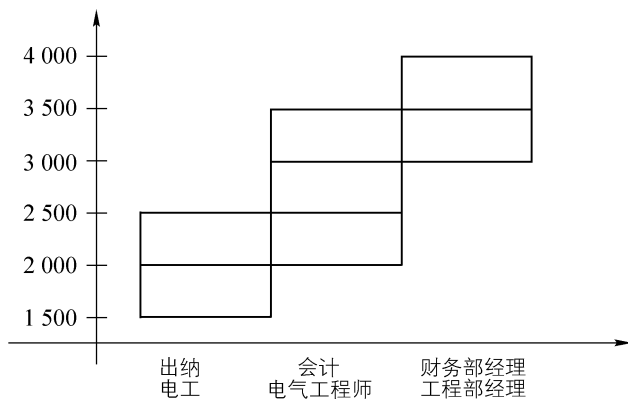


图 5.6 某企业宽带薪酬制度示意图

**第一要素：岗位价值**，即某段规定动作的价值。出纳和电工的工资幅度都是在 1 500~2 500 元之间，会计和工程师都是 2 000~3 500 元之间，财务部经理和工程部经理都是在 3 000~4 000 元之间，这样就形成了三个薪酬宽带。模仿性岗位的薪酬到底属于哪个薪酬宽带，由该岗位的价值决定。如何评定岗位价值，在后面的文字中会有介绍。

**第二要素：技能等级**，即对某段规定动作的熟练程度。每个模仿性岗位对应的不是一个工资标准，而是一个工资幅度。比如会计岗位的工资可能是 2 000~3 500 元之间的任何一个数字。到底是哪个数字，取决于在岗人员的技能等级，助理级会计每月 2 000 元，初级会计每月 2 500 元，中级会计每月 3 000 元，高级会计每月 3 500 元。集体制的模仿性报酬分配制度假设：对规定动作越熟练产出就越高，报酬也应越高。

**第三要素：绩效表现**，即模仿性目标达成度。虽然该企业答应给一名高级会计 3 500 元的月薪，但这是在百分之百完成规定动作的前提下。如果该名会计未按照规定动作操作，如出现工作失误、违纪、缺勤，企业就会依据《年终绩效考核规定》、《违纪处罚条例》、《出勤条例》等制度，扣发其工资。

宽带薪酬制度在实践中演变成多种形态的制度，最常见的就是结构工资制。所谓结构工资制，读者应该不会陌生。如果在领取工资时，同时领到一张细长的都是小格子的工资条，上面琳琅满目地列举出一长串工资科目，比如“基本工资”、“工龄津贴”、“交通补贴”等，最后合计出“应发工资”、“实发工资”，就是结构工资制。下面通过案例还原结构工资制的变形过程。

选读案例

将结构工资制还原成宽带薪酬制

某企业模仿性岗位的员工在领取工资时会同时领到一张工资条，内容如表 5-7（简化处理）。

表 5-7 某企业工资条

姓名	职务	基本工资	职称津贴	工龄津贴	绩效奖金	应发工资
张三	财务部经理	2 000	100	200	1 000	3 300
李四	工程部经理	2 000	50	100	1 000	3 150
王五	电气工程师	1 500	100	50	500	2 150
马六	会计	1 500	50	0	500	2 050

该工资条隐含了两个薪酬宽带，根据岗位价值不同，四人分在不同的宽带中。电气工程师和会计属于同一个薪酬宽带，从最低的基本工资1 500 元，到最高的应发工资 2 150 元之间；而财务部经理和工程部经理属于同一个薪酬宽带，从最低的基本工资 2 000 元，到最高的应发工资 3 300 元之间。

技能等级用职称和工龄表示，该企业假设职称越高、工龄越长，规定动作就越熟练，就越应该拿到更高报酬。该企业通过“职称津贴”和“工龄津贴”调节四人在各自薪酬宽带中的位置。

最后，虽然企业答应给张三、李四发放 3 300 元和 3 150 元的工资，但是要两人必须把本职工作完成得无可挑剔才行，否则就会从“绩效奖金”中酌情扣除。王五、马六也是如此。

结构工资制因为形式简明普遍被大家接受。但是，结构工资制是集体制的模仿性报酬分配制度，只适合模仿性岗位，对创新性岗位并不适用。很多执行结构工资制的企业会发现，他们不得不给投标工程师或者销售员设计另外一套报酬制度，因为结构工资制无法体现对创新性岗位的激励作用。

## 资料阅读

### 结构工资制的由来

新中国成立以后，我国着力打造“低工资”加“暗补贴”的薪酬制度。年长的读者一定还对那段时光记忆犹新。当时，工人的月工资只有十几元钱，但是房屋、水电、衣食，乃至子女的教育费用还是能勉强支撑。对于今天拿着四五位数的月薪，依然无力支付动辄数百万元房价的年轻人而言，这种现象几乎是不可思议的。

究其原因，就是当时为了发展计划经济，打压市场经济，政府违背市场规律，以“倒挂”的形式统购统销，高价买低价卖。

然而，既然是高价买低价卖，那么补贴物价的钱从何而来呢？羊毛出自羊身上，读者可以简单地理解为，假设本应该给工人发 100 元，但是实际只发了 10 元，剩下的 90 元都被挪去贴补物价了。

如果外界环境不发生变化，那么这种“低工资”加“暗补贴”的报酬制度倒也相安无事。问题出在改革开放以后，外资企业逐渐进入中国。那些在外资企业工作的工人并没有对物价补贴做出贡献，但是却实实在在地享受着物价补贴的好处。为了缓解这种矛盾，当时政府只好出台政策，规定外资企业给工人的工资不能高出同行业平均水平的 150%。

这给当时的外资企业出了一道难题。因为当时国有企业的工作状态就是“一张报纸一杯茶”地打发日子，尽管工资低，但是悠闲自在。外资企业却是满负荷地工作，如果没有足够的工资吸引力，谁都不会到外资企业工作。于是外资企业为了规避中国法律，想出个高招：中国政府只规定了

“工资”不能过线，但是没有说不能发“补贴”。于是外资企业将高工资改头换面，除了“基本工资”外，其余部分被拆成各种形式的“补贴”，林林总总加起来，正好和有吸引力的工资水平相等。

国有企业见状大喜，因为这些企业也正想涨工资，但是碍于当时僵化的工资政策，想涨也没有合法的手段。外资企业的做法显然给了国有企业灵感，于是在20世纪80年代，国有企业酝酿了“结构工资制”的改革。尽管后来很多学者摇旗呐喊，“补充发现”了结构工资制度“言简意赅、导向明确”等种种优点，但它最原始的动机只是为了规避法律约束。

20世纪90年代以后，中国的物价关系逐渐被捋顺，“倒挂”性质的物价补贴逐步被取缔，“倒挂”导致的社会矛盾逐步消弭。政府对外资企业的薪酬政策也来了一百八十度的大拐弯，外资企业不仅没有了工资上限，反而有了工资下限，外资企业的薪酬水平不能低于同行业的平均工资水平。随后，结构工资制逐步淡出外资企业的视野，反倒是不少国有企业还在沿用。

不合理的模仿性报酬分配制度会深深刺痛职工的心，尤其是当上级发现下级、老员工发现新员工、表现好的员工发现表现差的员工，工资水平居然和自己不相上下甚至还更胜一筹时，心理落差尤为明显。之所以出现这种状况，多数是因为薪酬三要素的设计应用不合理。

三要素中，如何评价技能等级，请读者参见第三章。如何考核绩效表现，请读者参见第四章，这里不再赘述。下面着重介绍如何衡量规定动作的价值，也就是如何进行岗位评价。

岗位评价有很多方法，但是无论哪一种，都只能适用于模仿性岗位。岗位评价的本质是衡量某段规定动作与整套规定动作相比，固定的价值比重是多少。只有规定动作才有固定产值，才可以“事先”确定价值。创新性岗位是自选动作，产值不固定，而且只能“事后”盖棺定论。如果在进行岗位评价时，创新性岗位和模仿性岗位一锅端，就显得有些无厘头了。

## 岗位评价的误区

某企业进行岗位评价时，被评价的岗位包括模仿性岗位，比如工人、办公室职员，也包括创新性岗位，比如销售员。结果企业发现，销售员的评价结果用处不大。对于模仿性岗位，无论在岗员工的能力和态度如何，产出大体相当。但是创新性的销售员岗位则不同，好销售员和差销售员的业绩有天壤之别，报酬数额根本无法用岗位价值进行衡量。

下面通过“计点法”来说明如何进行岗位评价。

对于早期国有性质的企事业单位来说，模仿性岗位的价值孰高孰低也许只是一目了然的事情，但就是谁也拉不下脸来捅破这层窗户纸。于是，很多单位明知故问，求助“权威的”咨询机构。这些权威机构号称有一套举世无双、秘而不宣的《岗位价值评价量表》，像模像样地评价一番后，再一语道破天机。

如果读者有志成为从事岗位评价的专业人士，不妨从下面的案例中获得些许启发，看看岗位评价量表是如何出炉的。

## 岗位评价量表的设计

在为某铁矿设计岗位评价量表时，首先要确定标杆岗位。标杆岗位是企业提供的参照岗位，这些岗位的重要性排序是企业公认的。无论岗位评价系统如何神奇，如果评出的结果与这个顺序不符，就不可能获得企业的认可。

接下来要分析的就是影响重要性排序的因素。完成这个工作需要费些力气，需要采访标杆岗位的工人，让他们说明为什么自己的岗位应该获得更多的报酬。汇总以后，就是这家铁矿的报酬要素，包括对工艺流程的贡献、失误影响、岗位间协作、知识专业性、工作复杂性、使用的设备机械熟练期和学徒期要求、岗位精神疲劳、岗位工作负荷率、体力要求、工作伤害、工作环境舒适性、工作时间特征等。

下面的工作是给每个报酬要素划分等级并下定义，这个工作尤其能显示出企业间价值观的差异。比如，对于“工作时间特征”，一些企业认为，轮班就要昼夜颠倒，是最辛苦不过的，而在另外一些企业中，轮班可以睡大觉，反而是最清闲的差事。

再下一个工作是给各个报酬要素分配权重，操作要领是首先进行模拟岗位评价，然后通过分配要素权重调试岗位排序，直到排序符合标杆岗位排序为止。

通过岗位评价，只可以决定集体制组织内部各模仿性岗位之间的模仿性报酬分配比例，学术上称为“内部公平性”。模仿性报酬的总体水平，则取决于劳动力市场价格，学术上称为“外部公平性”。

将岗位评价结果和员工技能等级晋升通道两个管理工具整合，就可以设计出另一个重要的管理工具：《薪酬定级晋级标准》。下面看一个案例。

### 某饭店财务部的薪酬定级晋级标准（节选）

本案例是第三章案例“某饭店财务部的技能等级晋升通道（节选）”的延续。

通过岗位评价，饭店财务部的总账主管、审计主管、成本主管和日审文员、夜审文员分别归于两个薪酬宽带中，每个薪酬宽带再根据技能等级，划分成不同的工资等级，从而形成该饭店的薪酬定级晋级标准，见表5-8。

表5-8 某饭店的薪酬定级晋级标准（节选）

岗 位 名 称	技 能 等 级	工 资 等 级
总账主管 审计主管 成本主管	高级	四等1级
	中级	四等2级
	初级	四等3级
	助理	四等4级

续表		
岗 位 名 称	技 能 等 级	工 资 等 级
日审文员 夜审文员	高级	五等 1 级
	中级	五等 2 级
	初级	五等 3 级
	见习	五等 4 级

有了薪酬定级晋级标准，每个模仿性员工都可以根据所处的岗位以及技能水平，对应一个薪酬等级。

对于集团公司而言，《薪酬定级晋级标准》的制定具有特殊的管理意义。

集团公司在从“诸侯国”进化到“大一统”的过程中，薪酬管控的工作就提上了日程，其中最重要的工作之一就是调控分公司的人工成本。为了控制人工成本，集团总部手里需要有两根“缰绳”：一根是分公司统一的《定岗定编标准》，另外一根就是分公司统一的《薪酬定级晋级标准》。两者相乘，就是各分公司的人工成本。

在统一的分公司《薪酬定级晋级标准》中，每个岗位的每个技能等级，对应的不再是具体的工资数额，而是“工资系数”。“工资系数”规定了分公司中，人工成本在不同岗位、不同技能等级人员之间的分配比例。将某分公司所有岗位的“工资系数”累加，就是该分公司的“工资系数和”。如果再用该分公司的工资总额除以“工资系数和”，就可以得出“工资系数值”。“工资系数值”是该分公司所有模仿性岗位的工资基数。

“工资系数值”对于大型集团公司而言具有非比寻常的意义，是这些集团公司薪酬管控的“把手”。假设某集团公司下属若干分公司，每个分公司都叫嚷着自己的工资水平低，要求涨工资，集团总部一定会很头痛。到底谁“老实”谁“不老实”呢？“工资总额”显然不能说明问题，因为各分公司的岗位数量不同，工资总额就会有差异。“平均工资”依然不能说明问题，因为各分公司的岗位设置不同，在岗人员的技能水平不同，平均工资



高并不见得就是工资水平高。

只有集团总部掌握了各分公司的“工资系数值”，谁“老实”谁“不老实”才能一目了然。“工资系数值”比较的是各分公司在相同岗位、相同技能水平上员工工资水平的高低差异。下面通过一个案例加深对“工资系数值”的了解。

选读案例

某省广电网络公司的薪酬制度设计

本案例是第二章“A+X 动态组织结构设计法”案例的延续。

某省广电网络公司总部需要进一步明确分公司的人工成本。想要完成这项工作，首先要确定分公司的岗位设置及其编制，然后再规定每个岗位的薪酬定级晋级标准。两者相乘，就是该分公司的人工成本。“3+X 的部门和岗位配置方法”解决了定岗定编问题，下面是薪酬定级晋级标准的制定过程。

通过岗位评价，总部和分公司的 219 个岗位被划分成 7 等（相当于 7 个薪酬宽带）。每个薪酬宽带又被分成若干级别，对应的是技能等级晋升通道。分公司的所有职工，根据其岗位以及技能等级，都可以找到对应的工资系数。如在广电系统工作了 30 年的乡镇网络发展部网络维护员的工资系数是 1.8，同等资历下，工程技术员则因为岗位价值高，工资系数提高到 2.0。同样是工程技术员，如果本系统工龄只有 25 年，工资系数就只有 1.9，这是技能等级低造成的，见表 5-9。

表 5-9 某广电网络公司工资系数表（节选）

岗位等级 技能等级	二等	三等	四等	五等	六等	七等
	工资系数	工资系数	工资系数	工资系数	工资系数	工资系数
1 级	4.8	4.0	3.6	2.8	2.4	2.2
2 级	4.4	3.6	3.3	2.6	2.2	2.0
3 级	4.0	3.3	3.0	2.4	2.0	1.9
4 级	3.6	3.0	2.8	2.2	1.9	1.8

续表

技能等级 \ 岗位等级	二等	三等	四等	五等	六等	七等
	工资系数	工资系数	工资系数	工资系数	工资系数	工资系数
5 级	3.3	2.8	2.6	2.0	1.8	1.7
6 级	3.0	2.6	2.4	1.9	1.7	1.6
7 级	2.8	2.4	2.2	1.8	1.6	1.5
8 级	2.6	2.2	2.0	1.7	1.5	1.4
9 级			1.9	1.6	1.4	1.3
10 级			1.8	1.5	1.3	1.2
11 级				1.4	1.2	1.1

将各分公司的工资系数各自汇总，可以得到各分公司的“工资系数和”。再用各分公司的工资总额除以各自的“工资系数和”，就得到了各分公司的“工资系数值”。“工资系数值”的作用在于它真实地反映出各个分公司薪酬水平的高低。以往，各个分公司的薪酬水平谁高谁低是一笔糊涂账。集团总部曾用平均工资作为衡量指标，但很快就发现不合理，因为尽管有些分公司的工资平均值高于兄弟单位，但只不过是因为高价值岗位更多些的缘故。“工资系数值”则不同，它能真实地反映出各分公司同一岗位、同等技能等级下的工资水平差别。从表 5-10 中可以看出，虽然 A 分公司的片区财务经理和人力资源主管的月工资都高于 B 分公司，但是 A 分公司的工资系数值为 1 500 元，而 B 分公司的工资系数值为 1 600 元，所以，反倒是 B 分公司的工资水平更高，更需要加以限制。

表 5-10 两家分公司的工资水平对比

公 司	岗 位 名 称	工 资 系 数	工资系数值	月 工 资
A 分公司	片区财务经理	3.6	1 500	5 400
	人力资源主管	2.4	1 500	3 600
B 分公司	片区财务经理	3	1 600	4 800
	人力资源主管	2	1 600	3 200

“工资系数值”给了集团总部管控薪酬的“把手”。通过审批和调整各个分公司的“工资系数值”，集团总部就可以有效地调控各个分公司的人工成本。

## 诸侯制的报酬制度

诸侯制负责人如果没有股东待遇，就不应从下级的劳动成果中获得收益。以企业的销售部为例，如果属于首席制，上级“吃”下级就是合理的；反之，如果属于诸侯制，由于不存在专利费，即使销售员凭自选动作卖得再多，部门经理也无权分一杯羹。但是，由于没有股东待遇的模仿环节难以承担诸侯制负责人的角色，所以一些单位也会允许诸侯制负责人从下级的创新成果中获益，但是并不是上级“吃”下级，上级“吃”的其实是该诸侯制组织所在单位，相当于所在单位让渡给诸侯制负责人部分股权。规定动作一旦失效，股东的收入就会缩水，因此，诸侯制负责人的股权收益更像是“算减法”，而不是“算加法”。驱动诸侯制负责人的是“大棒”，而非“胡萝卜”。

诸侯制负责人的“股权收益”有多少，并不取决于他领导的单位直接赢利多少，而在于他发现了几个“首席”，开发出了几个新的利润增长点。总之，取决于这个诸侯制负责人为组织的进化做出了多少贡献。请参见第四章关于诸侯制绩效考核的内容。

诸侯制下级的创新性报酬，可由诸侯制组织内部商定。原始状态下的创新性岗位和团队是很少有人支付底薪的，因而对有效自选动作的摸索力度也就有限。但是诸侯制下的创新性岗位和团队则不同，他们不是单打独斗，是有领导有组织支持的，支付底薪有助于组织更快地摸索出有效自选动作。

底薪相当于组织为了资助员工摸索有效自选动作，冒险预支的一笔报酬。对于组织来讲，只要从事创新性工作的员工肯留下干活，最好一分钱底薪都不给。自选动作有效，能挣到钱大家分；自选动作无效，挣不到钱

顶多是员工白辛苦一场，这样组织就减少了风险。但打工仔没这么配合，一旦支撑不下去或者有人挖墙脚他就会辞职走人。所以要不要支付底薪，拿出多少预算用于底薪，往往是劳资双方较劲的结果。

## 必读案例

### 万元工资含量制度的终结

某保险公司采用万元工资含量的薪酬制度，最开始只发放没有底薪的创新性报酬。只有当销售员卖出了保险，才可能获得提成。最初，保险公司在这场较力中大获全胜，原因是当时该公司在本省一枝独秀，没有竞争对手。销售员除了忍气吞声，没有其他选择。但是几年以后，劳动力市场发生了变化，其他保险公司纷纷进入这个省。竞争对手在当地没有现成的销售网络，就开始挖墙脚，该保险公司的销售员陡然增加了话语权。为了留住这些员工，该保险公司只好放下架子，修改了万元工资含量制度，增设了保底工资的条款。

诸侯制组织始终在寻找“低风险”和“高人才吸引力”之间的平衡，底薪的理想水平应该是在能吸引住人才的前提下，风险最低的那个点，但实际操作起来却没有那么简单。

假设，一个项目是由团队成员像接力棒一样传递的，只有所有的环节都成功了，项目才能最终赢利。结果，前两棒选手都成功了，仅仅由于最后一棒“掉链子”而前功尽弃，那么，要不要给前两棒选手发创新性报酬呢？再假设，一个项目的运作周期非常长，一个销售经理从“抓”到这个项目到最终看到项目赢利，中间需要几年光景，那么，销售经理的提成是项目签单后就兑现呢，还是要等到最终成果呈现以后再兑现呢？

诸侯制组织显然面临着两难的选择。如果全部预付，万一以后哪个环节出现疏漏，就全打了水漂。但如果“不见兔子不撒鹰”，组织风险固然减少了，但是优秀员工不买账，缺乏人才吸引力又成了大问题。

最佳的解决方案就是：不要全不给，也不要全给，而是先预付一部分。底薪其实就是在预付一部分原本应该事后才会支付的创新性报酬。这“一

部分”怎么算，就又成了大学问。只有当诸侯制组织搞清楚了“什么样的项目成功率高”“项目成功的概率是多少”等问题，才能最终搞清楚“哪些项目的底薪可以多发”“哪些项目的底薪必须少发”“发多少合适”，从而最大限度地规避支付底薪的风险。

必读案例

信托经理的底薪

对于不少金融信托公司而言，优秀的信托经理就是财富的源泉。所以，某信托公司把招募和保留优秀的信托经理作为人力资源管理的首要任务。信托经理的主要工作是“抓”项目，最大的收入来源是项目提成。信托公司往往标出丰厚的提成以招揽业内精英。

信托经理希望每“抓”到一个项目，马上就能兑现提成。但是对于信托公司而言，项目此时还是一纸空文，预期利润还只是“画饼”。从合同签订到最终结项需要若干年的时间，中间任何一个环节出现问题，项目都会亏损。尽管信托经理认为之后的事情与自己无关，但是公司却实在冒不起这个风险，最多也只能预付一部分。于是，哪家公司的预付比例高，哪家信托公司就更加具有人才竞争力。

为了计算出公司能够接受的预付比例，该信托公司对以往数据进行研究，最终确定了下列的底薪计算公式：项目预期收益的 10%×预付系数。其中，“项目预期收益的 10%”是该信托公司开出的总提成数额，也就是创新性报酬总额；“预付系数”则是底薪占创新性报酬总额的比例。预付系数如表 5-11 所示。

表 5-11 预付系数

预 付 系 数	标 准 解 释
30%	项目收益的性质属于手续费性质
10%	项目收益是有契约保证的固定收益，但需要部分融资，所有风险点均可控制
0%	项目纯属投资性质，项目收益无法准确预测

遵照上述公式，该信托公司就可以放心大胆地支付底薪，与此相对照，没有做这方面功课的信托公司，在发放底薪的时候就难免缩手缩脚。这让该信托公司在人才竞争中赢得了不少优势。



## 第六章

# 思想的管理

---

当您读到本段文字的时候，恭喜您，已经“打通经脉”，可以修炼本“管理学秘籍”中最高层的功夫了。本章将对比中国和西方两种基本思维模式的内涵和作用，然后进一步论述如何才能“统一思想”，为组织的进化提供“润滑剂”。内圣外王，历来是中国管理者追求的最高境界，也会是您阅读本章后的收获。

---

## 思维的程序

管理不仅要涉及人们的具体行为，还要涉及人们思考问题的方式与逻辑，这些方式与逻辑就如同计算机的程序。在第一章中，曾将人脑比作计算机，将人脑的神经网络比作计算机的硬件。然而光有硬件，计算机是无法工作的，计算机需要软件，人脑也是如此，光有神经网络是不够的，还要有“思维程序”。

如果某种现象反复出现，结果总是一样，当事人的大脑就会自动建立一种逻辑关系，只要见到这种现象，就会自动推导出那种结果，这就是思维程序。下面借助一个小花絮说明思维程序建立的过程。

### 必读案例

#### 思维程序的建立

小王在员工宿舍有一张固定的床位。他的同事小刘离家远，只要小王跑业务不回公司，小刘就去借宿小王的床位。时间一长，就在小刘的脑海里形成了固定的推理模式：

只要听说小王晚上不回公司，自己就留宿公司；

只要听说小王晚上回公司，自己下班就回家。

小刘在大脑中建立起来的这种自动化逻辑，就是思维程序。

思维程序一旦被安装，就成了习惯，很难改变。然而，思维程序只适用于特定的条件，一旦条件发生改变，思维程序就会过时。此时，周边的环境发生了变化，现象不再演化出原先的结果，但是，由于过时的思维程序还存在，当事人还会不自觉地得出原先的结论。这个推理过程会非常迅



速，以至于当事人根本意识不到使用了错误的逻辑。于是，过时的思维程序就成了“病毒”，让当局者的大脑像短路了一样，一遍又一遍地做着错误的选择，自己却浑然不觉。

接着上面的案例，来讲讲人脑中的“病毒”问题。

## 必读案例

### 人脑中的“病毒”

最近几次，小刘打电话向小王借床位，第一句话就是：“晚上回公司吧？”

小王说：“回来呀！”

“好的。”小刘放下电话就回家了。

其实小王已经在外租了房子住，最近经常晚上回公司，只是因为他的部门改在晚上开例会，并不是打算在宿舍留宿。小刘只要多问一句，就可以免受奔波之苦。但是由于小刘受过时的思维程序的影响，几乎想也没想，就做出了错误的选择。

管理环境不同，就会造成组织成员的思维程序不同。

## 选读案例

### 结构工资制引发的思维程序

“向上爬”和“熬年头”是集体制组织特有的思维程序，这些思维程序多半是对模仿性报酬分配制度的影射。

某国有企业结构工资制度的项目如下：职务等级工资、责任目标津贴、工龄津贴、三费津贴、地区津贴、职务奖金、岗位补贴、风险奖、水电费、浮动工资、医药补贴。在计算个人工资的时候，看似琳琅满目，有十一项之多，但仔细分析就会发现，所有的工资项目其实就指向两个要素：一个是行政级别，另一个是工龄。比如，职务等级工资、责任目标津贴、三费津贴、地区津贴、岗位补贴、风险奖、浮动工资都是按照行政等级而定的，工龄津贴、水电费、医药补贴则完

全依据工龄而定，职务奖金则兼顾行政级别和工龄。所以在这个企业中，行政级别越高的人，工资就越高；工龄越长的人，工资就越高。这样的薪酬体系其实就是在鼓励职工“向上爬”和“熬年头”。

“向上爬”和“熬年头”的思维程序对于集体制组织而言并不是病毒。其积极意义在于集体制组织需要保持稳定，需要组织成员有足够的耐心熬进核心管理层。集体制组织不喜欢团队制组织那样的临时组合，也不喜欢四处跳槽的现象。

思维程序是必要的，因为可以简化思维，加快推理的速度。事实上，人们终其一生学习所得，无非就是在脑子里装上了各种各样的思维程序。这就如同为了让计算机完成更多任务，就要安装上各种应用程序一样。计算机没有安装 Word 软件，就无法处理文档；没有安装 Excel 软件，就无法处理数字。人也一样，没有安装过“语文”这套软件，就不会阅读；没有安装过“数学”这套软件，就不会算数。

## 创新性思维程序与模仿性思维程序

同样的情况，分别发生在创新性和模仿性的背景下，结果是不同的。比如，告密行为发生在团队制组织中是要被唾弃的，但是发生在集体制组织中却成了“大义灭亲”，要备受弘扬。这是因为团队需要诚信，而集体需要忠诚。如果一个人能力不足而工作又极为努力，身处创新性岗位时就属于“祸害”，让领导避之不及，而处在模仿性岗位时却摇身变成了“宝贝”，会成为领导重点栽培的对象。这是因为创新性岗位需要天赋，而模仿性岗位需要学识。因此，思维程序也会分为两种基本类型：创新性思维程序和模仿性思维程序。

创新性思维程序关注个性，总是“由小及大”考虑问题，这是因为创新性工作环境总是不可控、不可预见的，只能“摸着石头过河”般地不断尝试，积跬步以至千里。反之，模仿性思维程序关注共性，总是“由大及小”考虑问题，

这是因为模仿性工作总是在可内控的、可预见的、成套路的环境下工作，能够做到并且必须首先做到总揽全局。由于两类思维程序的这种根本差异，所以对人对事的态度迥异。对比说明见表 6-1。

表 6-1 创新性思维程序和模仿性思维程序的对比（节选）

	创新性思维程序	模仿性思维程序
对事	木桶原理	全面发展，面面俱到
	失败是成功之母	不成功则成仁
	爱一行干一行	干一行爱一行
对人	个人主义	大公无私
	锋芒毕露	含而不露
	挑战权威	尊师重道
人与事的关系	以人为本	以事为本

第一，“木桶原理”与“面面俱到”。

木桶原理是创新性思维程序中具有特殊意义的一个。木桶原理有很多别称，比如二八原则，再比如“做事情要抓主要矛盾”，表达的都是同一个意思。

## 资料阅读

### 木桶原理

木桶是由一圈木板箍成的。如果向木桶里倒水，水会从最低的木板处流出去。木桶原理想表达的意思是，要用手中有限的资源创造最大的效益，就要集中力量将短板补上。

完成创新性工作，只能先找到一个突破口，然后像滚雪球一样摸索着完善。辩证法说“事物的发展总是螺旋式上升的”，但是，为什么会是螺旋式上升呢？原因就在于：必须先补足短板才能进步！先补最短的，再补次短的……一级级补上去，看起来就是螺旋式上升的过程。找到突破口，始终围

绕突破口做文章，逐步由小及大，是创新性思维程序的标志动作之一。与之相反，“面面俱到、全面发展”则是典型的模仿性思维程序，因为完成模仿性工作完全依靠套路，容不得任何细小的环节出岔子。

完成创新性工作需要创新性思维程序，完成模仿性工作需要模仿性思维程序。让模仿性思维程序处理创新性工作，通常的结果就是不分青红皂白，大而化之地胡子眉毛一把抓，这等于在木桶上面平铺了一圈资源，除了短板上的那一点点能发挥作用外，其他投入都打了水漂，最后“有心杀贼，无力回天”。所以创新性工作必须交给创新性人才，模仿性人才即使有变革的愿望，模仿性思维程序也会把他们打回原形。

## 选读案例

### 如何写政府部门的工作报告

政府部门的工作报告可以分为两种：一种是总结性质的模仿性报告；另一种是政策建议性质的创新性报告。阅读创新性工作报告时，就能够体会到模仿性政府官员无处着力的无奈。这类报告通常也会像模仿性报告一样，经常被搞成厚厚的一摞，唯恐漏掉了什么。其中面面俱到的文字看似天衣无缝，其实是漫无目标，什么都想解决却什么也解决不了。

其实，创新性的解决方案总是越简单越好，能用一页纸就不用一摞纸，能用一句话就不用一页纸。这是在考验方案设计者找短板、抓主要矛盾的智慧以及为此承担责任的勇气。只有创新性思维程序才能够做到这一点。

读者不妨设想，如果按照创新性和模仿性的理论改革本单位的管理体制，但是，自选动作又那么多，何时才能沉淀干净？怎样才能像“先进”企业那样，有个“完善”的目标体系？如果要为每个岗位都设计晋升通道，成本该有多大？这些烦恼都需要用木桶原理化繁为简。

第二，“失败是成功之母”与“不成功则成仁”。

如果探讨失败和成功的关系，创新性思维程序和模仿性思维程序会有

不同的答案。

创新性思维程序认为“失败是成功之母”。从事创新性工作就意味着尝试，而尝试就意味着失败，所以鼓励从事创新性工作就要容忍失败。模仿性思维程序则认为“不成功则成仁”。完成模仿性工作只需要照本宣科，本来是不应该失败的，除非操作者自己不小心、不敬业，才会犯下不可饶恕的错误。

创新性工作的失败是客观必然的，模仿性工作的失败则是主观偶然的。所以在模仿性思维程序中，失败是可耻的，出错是可耻的，在认输认错时总是羞羞答答，远不如创新性思维程序大大方方。创新性思维程序倡导“挫折文化”，而模仿性思维程序则倡导“耻文化”。

第三，“爱一行干一行”与“干一行爱一行”。

创新性工作对能力的定义是“天赋”，没有天赋的人如果一定要和有天赋的人竞争创新性工作，就如同以卵击石。所以，创新性思维程序强调“爱一行干一行”，要首先发现自己的优势，根据自己的天赋找工作才有胜算。

模仿性工作对能力的定义是“学识”，只要领导给机会，只要自己刻苦努力，能力是可以培养的。类似“只要功夫深，铁杵磨成针”的格言，其实都是出自模仿性的思维程序。模仿性思维程序更加强调听话、肯干，要“干一行爱一行”。即便模仿性工作再单调乏味，即便自己再不想做甚至讨厌去做，但是只要领导发下话来还是会去做，而且还要认真做好。只有能把不喜欢当成喜欢，上级才会给机会，才能在模仿性环境中有所发展。

## 必读案例

### “十三连跳”

曾有过一个轰动一时的事件，某台资企业持续上演年轻员工因不堪工作压力巨大、同事关系淡漠等原因而跳楼的悲剧。企业管理方自然难辞其咎，但多年来社会教育错位的问题也不应被忽视。明明是模仿性社会，需要“干一行爱一行”的精神，却偏偏安装了创新性思维程序，自然会在现实生活中处处碰壁。这个事件表明了一个现象：中国社会对模仿性工作的副作用的抵抗力开始下降。

除了对事，在对人的态度方面，两种思维程序也是不同的。

第四，“个人主义”与“大公无私”。

创新性思维程序倡导“个人主义”。完成创新性工作，靠的就是组合才干，靠的就是“搭人才的积木”。团队成员越是特别，越是与众不同，就越有用处。即使毛病多多，只要有一技之长就可以“一俊遮百丑”。

模仿性思维程序则倡导“大公无私”。完成模仿性工作，需要一整套严丝合缝的规定动作，个人不过是整条流水线上的一台加工机器。个体不能逞英雄，模仿性工作只需要“革命的螺丝钉”精神。所以，模仿性思维程序追求整齐划一、人机一体，鼓励从集体角度考虑问题，否定个人主义。

第五，“锋芒毕露”与“含而不露”。

完成创新性工作要用人所长，所以创新性思维程序提倡锋芒毕露，只有突出差异性才不至于被埋没。相反，模仿性工作抵触有棱角的人，棱角只会增加组织的摩擦力，所以模仿性思维程序突出共性，要求“内方外圆”，要求“有城府”“含而不露”，要求“夹着尾巴做人”。

第六，“挑战权威”与“尊师重道”。

上级和创新性人才之间是“外行管内行”的关系，是登台拜将。创新性人才要被重用，就必须展示出胜过领导一筹的地方，所以创新性思维程序倡导挑战权威，推陈出新。反之，上级和模仿性人才之间是“内行管外行”的关系，是师父带徒弟。下级只有听话，才能保证组织的顺畅运行。所以模仿性思维程序鼓励尊师重道、墨守成规。

在“人”与“事”孰轻孰重上，创新性思维程序和模仿性思维程序也有不同的选择。

第七，“以人为本”和“以事为本”。

模仿性环节的管理者常被牵着鼻子走，陷入误区不能自拔的一个理念就是“以人为本”。“以人为本”其实是创新性思维程序，完成创新性工作只能仰仗天才的自选动作，打到哪里算哪里，所以才会“以人为本”。

将“以人为本”用于模仿性工作是管理理念的错位，模仿性工作只可能是“以事为本”。这个“事”就是规定动作，完成模仿性工作仰仗规章制度、

工艺流程、职责分工。如果这些规定动作都能用机器完成最好不过，可惜科技还远远达不到这个水平，不能完全机械化，于是就只能把人当作机器使用。从这个意义上说，模仿性岗位并不是机器代替人，而是人代替机器，人其实就是机器人。卓别林在电影《摩登时代》里拧螺丝拧到发疯的场景，从被管理者角度看简直是梦魇，但是从管理者的角度看则是梦寐以求，这是模仿性管理水平达到极致的状态。达不到这种状态，不是因为管理品格高尚，而是因为管理水平低下。

## 两类思维程序的安装原则

从“软件”和“硬件”的关系看，具备创新性思维程序并拥有天赋的创新性人才，具备模仿性思维程序但缺乏天赋的模仿性人才，都是组织进化所需的人才。不同类型的“软件”和“硬件”混搭则会带来变质，就如同其他创新性元素和模仿性元素混杂的后果一样。请看如图 6.1 所示的四分仪。

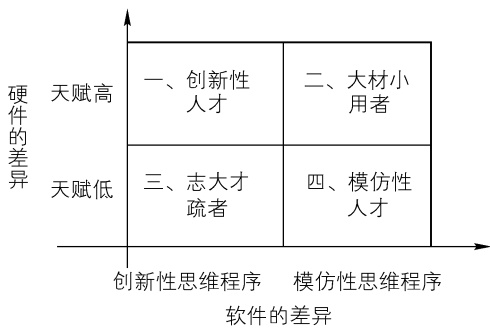


图 6.1 人的“硬件”与“软件”的组合

在第一象限中，高天赋配合创新性思维程序，就会成为理想的创新性人才，属于“大海航行的舵手”。在第四象限中，没天分的人配合模仿性思维程序，就会合成理想的模仿性人才，属于“革命的螺丝钉”。这都是组织不可或缺的人才。问题出在第二和第三象限。第二象限中，在某个领

域有天赋的人自我束缚，安装了模仿性思维程序。尽管有才智的人可以学得更快，能够更好地完成模仿性工作，但是这笔买卖总归是不划算的，大材小用，是创造力的浪费。第三象限就更成问题，本来没有才干，却安装了创新性思维程序，这些志大才疏的人往往就是麻烦制造者。麻烦制造者虽然貌似创新性人才，实际上却与其有本质的不同。麻烦制造者看重“与众不同”，只会处处唱反调；而创新性人才则看重“出类拔萃”，有本事创造美好新世界。麻烦制造者强调“革命”，突出破坏性，着眼于推翻旧有规定动作；而创新性人才强调“改良”，突出建设性，着眼于开发新的有效自选动作。

从“软件”与“硬件”的关系看，创新性和模仿性两类思维程序通常是相反的、冲突的、互为“病毒”的，所以理想状态下，一个组织成员的头脑里只应该有一类思维程序，要么是创新性思维程序的组合，要么是模仿性思维程序的组合，此时管理效率最高。但是现实中，多数人都是两类思维程序掺杂不清，于是无论是处理创新性工作还是模仿性工作，在一长串推理环节中总有某个环节会出现偏差，因此最终的结论总免不了是乱码。此时，当事人会自己和自己较劲，经常找不着北。组织成员之间也会对同样的事情有截然不同的看法，公说公有理，婆说婆有理，矛盾重重，无法形成统一的步调，组织的管理效率也因此低下。

## 必读案例

### 创新的误区

某公司为模仿性的服装制造工厂，其设计和销售等创新性工作全部是外包的。公司的董事长兼总经理王总管理极为严格，不能容忍下属出一点错误，否则就苛以重罚。

自从王总上了某大学的工商管理硕士班，意识到创新对企业的重要性，于是决定在各车间倡导“创新精神”。但是，无论大会小会如何宣传，下属就是置若罔闻，照样是您怎么说我就怎么干，王总很是苦恼。

如何看待上述案例呢？王总要鼓励创新，就要容忍失败，就要在



员工中提倡“失败是成功之母”。但是，王总又要求工作不能出错，否则将被苛以重罚。两种思维程序本身就是冲突的，同时安装到员工头脑里，员工只会越来越糊涂，无所适从。

总的来说，该服装制造厂属于集体制组织，员工需要采用模仿性思维程序，“不成功则成仁”是正确的选择。如果王总希望创新，就应设立专门负责创新的团队，在团队中倡导“失败是成功之母”。

如何因人施教、因工作施教，安装恰当的思维程序，避免出现志大才疏和大材小用的现象，预防思维“病毒”，是思想工作者需要研究的首要课题。

## 模仿性思维程序的作用与中国的兴衰

如果能给所有人都安装上同一套模仿性思维程序，大家就能心往一处使，劲往一处用。这就相当于创造了某种宗教，宗教的力量非常强大，会产生意想不到的管理效果。

### 选读案例

#### 高档饭店的服务文化

高档饭店往往通过岗前培训给服务人员安装上模仿性思维程序，使得高水准的服务成为条件反射。在这些高档饭店中，即使客人破口大骂，服务员依然能满脸歉意地对客人说：对不起，请原谅我们服务不周。这种高水准服务不是光靠质检人员抡抡“大棒”就能实现的，更不是通过“每服务好一拨客人就发一份钱”的计件工资体系激励出来的。

正因为宗教式管理有如此大的效能，所以才能广泛应用于企事业单位的日常管理中。当然，叫“宗教建设”未免难听些，所以被换成了不太招摇的称呼，比如“做政治思想工作”、“转变员工思想观念”，时髦些的提法

是“企业文化建设”。

宗教式管理的原理可以用学术化的方式予以论证。先回顾双因素理论。

## 资料阅读

### 双因素理论

美国犹他大学管理学教授弗雷德里克·赫茨伯格在研究员工激励因素时，发现让员工在工作中感到满意并受到激励的事物与让他们感到不满意的事物不属于同一类。促成工作满意的因素主要是成就、信任与认可、工作内容、责任、业绩、个人成长等；而促成工作不满意的因素主要是规章制度、潜在规则、监管、与上司关系、与同事和下属关系、地位、工作稳定性、工作环境等，两者之间是相互独立的。满意因素总是加分项，无论如何调整，员工总是满意的，最差的情况也只是“我没有什么不满意的”。而不满意因素总是减分项，无论如何调整，员工最多也只是“我没有什么可以满意的”。

对于初次接触双因素理论的读者来说，可能会有些费解，可以通过以下案例加深理解。

### 选读案例

#### 双因素理论在薪酬制度设计中的应用

某企业为了激励新入职的模仿性职员努力工作，开出了远高出市场平均薪酬的工资。这在一开始似乎起到了一定的效果，但是没过多久，这些员工就开始懈怠，企业负责人陷入苦恼之中。

究其原因，模仿性报酬是不满意因素，因此，无论老板给员工开出多高的薪酬，都不会有“够了”的时候。这个案例进一步说明了一个道理，凡是以提高满意度为目标的模仿性报酬分配制度改革，难免都会以失败告终。改革模仿性报酬分配制度的前提，一定是受形势所逼，无论员工满意与否，都要实行改革。

如果将“创新性与模仿性”的理论与双因素理论结合起来,就会发现以下现象:在集体制组织和模仿性岗位,在从事模仿性工作时,成员总会面对不满意因素。但是在团队制组织和创新性岗位,在从事创新性工作时,成员则总有机会面对满意因素。这种现象解答了管理学中的一个基本命题:到底是人性本善呢?还是人性本恶呢?或者按照更加学术化的说法,是X理论呢?还是Y理论呢?初次接触X—Y理论的读者请补习下面的介绍。

## 资料阅读

### 麦格雷戈的人性假设与管理方式理论

X理论和Y理论是管理学中关于人们工作源动力的理论,是由美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)1960年在其所著的《企业中人的方面》一书中提出来的。这是一对基于两种完全相反的假设的理论。X理论认为人类本性懒惰,厌恶工作,怕担责任,因此必须用强制手段迫使其为组织目标而努力。Y理论则认为人类本性并不厌恶工作,如果给予适当机会,人们会喜欢工作,愿意对工作负责并渴望发挥才能,因此可以通过扩大工作范围,尽可能把工作安排得富有意义并具挑战性,从而使职工达到自我激励、自我控制和自我指导,实现组织目标与个人目标的统一。

人性本善还是人性本恶?X理论还是Y理论?一直被喋喋不休地争论着,远不是《三字经》中一句“人之初,性本善”所能盖棺定论的。但如果将创新性与模仿性理论,双因素理论和X—Y理论三者结合,就可以得到某些启示。

在团队制组织和创新性岗位中,在面对创新性工作时,可以假定人性本善,适用Y理论。因为人们总是有机会面对满意因素,满意因素会激发人性善的一面。反之,在集体制组织和模仿性岗位中,在面对模仿性工作时,就应该假定人性本恶,要适用X理论,因为人们总要面对不满意因素,不满意因素会激发人性恶的一面。

所以，交代给下级创新性工作时要使用“胡萝卜”，比如授权、物质奖励和职业生涯规划等激励手段，要尽量调动下级的工作积极性。交代给下级模仿性工作时要依靠“大棒”，比如监管、处罚、威胁等强迫手段。最终，在组织中形成以下动力系统：用利益牵引创新性人才主动打头阵，然后创新性人才将压力传导给从事模仿性工作的人，迫使其努力工作。

这个动力系统的问题在于，完成模仿性工作不能光指望“大棒”。要提高模仿性工作的效率，规定动作就要苛刻，于是不满意因素就更多，组织成员就需要做出更大的牺牲。把模仿性岗位上的员工逼急了就会造反，所谓“哪里有压迫，哪里就有反抗”。所以，管理环境苛刻到一定程度，阻力就会大于动力，“大棒”的威力就不够用了。为了应对这种局面，动力系统需要另辟蹊径，通过“润滑剂”减少阻力。模仿性思维程序就是“润滑剂”。

模仿性思维程序是不满意因素的屏蔽软件，可以让从事模仿性工作的人大脑“短路”，对特定情况下的危险、艰难、困苦、枯燥置若罔闻。无论用何种贬义词挖苦这种功效，依然难掩其中的积极意义：哪个集体能够承受更多的苦难，就越能够达到更高的效率，从而在竞争中脱颖而出。

中国是传统的模仿性社会，社会成员具备与生俱来的模仿性思维程序。任何组织都可以很轻易地调用“忠君爱国、勤俭节约、艰苦奋斗、忠于职守、服从命令、居安思危、大义灭亲、舍身取义、亮剑精神、戒骄戒躁、坚持就是胜利、三个臭皮匠顶个诸葛亮、甘做革命的螺丝钉、只要功夫深铁杵磨成针、干一行爱一行”等一系列的模仿性思维程序，屏蔽掉“个人英雄主义、特立独行、锋芒毕露、自以为是”等有碍模仿性工作的创新性思维程序。老百姓虽然难以适应变化的过程，但是能忍受恶劣的变化结果。老百姓图个稳定和踏实，甚至不在乎上级是对是错，就在乎上级有没有准谱，只要上级能划出个道道就可以忍辱负重，这都是几千年积攒下的宝贵的管理遗产。

今天，中国能成为世界工厂，在全世界成本领先，在很大程度上就得益于这笔管理遗产。

## 非洲文化与企业管理

非洲人口众多、资源丰富，但是为什么不能成为中国企业强有力的竞争对手？一则报道显露端倪。

科特迪瓦的工人通常每两年至三年就要求提高工资，增加福利，资方如不答复就罢工。一家中国投资的科特迪瓦农机装配公司总经理感受颇深，他说：“国内基本上不存在劳资纠纷问题，所以刚到非洲时，看到当地员工动辄罢工，感到很不习惯。”这家公司在开业当年，就毫无思想准备地陷入了一场旷日持久的劳资纠纷。引发这场纠纷的导火索是公司对部分当地员工不满意，准备辞退他们。这些员工不服，把公司告上法庭，公司最终赔偿 800 万西非法郎。

由于文化背景存在巨大差异，在非的中资企业中，劳资纠纷已经成为最棘手的问题之一，很难想象这样的企业在成本竞争中能够有出色的表现。派到国外的中方管理人员经常会吃惊地发现，对于中国人来讲早已习以为常的思维模式，派驻国的工人甚至连基本概念都没有。模仿性思维程序的设计安装是非常棘手的事情，在中国，这个过程已经持续了几千年。

在激进的洋务派脑海里，模仿性思维程序是封建余毒和文化酱缸，是制约社会发展，让中国落后的罪魁祸首。然而，实际情况却是，过去让中国衰落和今天让中国崛起的，其实都来自同一种力量，其中就包括模仿性思维程序的普及与传承。管理者如能充分利用这笔管理遗产，会比舍近求远的“全盘西化”更有建树。

## 统一思想的方式

然而，统一思想并不只是普及模仿性思维程序。

从组织进化的角度看，让所有人都按照同一种思维程序思考问题并非最佳选择。因为如果都是模仿性思维程序，组织虽然可以扩张地盘但不能长久；全是创新性思维程序，组织虽然可以长久却不能扩张地盘。只有保

持思维程序的多样性，既有创新性思维程序又有模仿性思维程序，组织才能既长久又能做大做强。

问题在于，两种思维程序总是相互冲突、互为病毒的，如何才能既保持思维程序的多样性又保证思想的统一呢？这就涉及组织文化。如果说创新性思维程序和模仿性思维程序属于“个人计算机软件”，那么组织文化就相当于“网络管理软件”。

建设组织文化的过程就是“网络管理软件”的创建过程。这个过程并非刷刷标语、喊喊口号那么简单，关键在于以下两点。

第一，将组织内现成的思维程序排列组合，排列次序要与团队制、首席制、集体制和诸侯制中创新性工作与模仿性工作的布局一致。结果会形成四种思维程序的排列组合方式。

第二，排列组合完成后，成员间都不要试图改造别人的思想，只要尽量理解并尊重别人的思维程序，并且按照对方的思维程序去要求对方就可以了。

如果能做到上述两点，就会形成四种基本的组织文化，即团队精神、首席制文化、集体主义和诸侯制文化，见表 6-2。

表 6-2 四种高效的组织文化

组织文化类型	思维程序排列组合方式	统一思想的方式
团队精神	上级是创新性思维程序 下级是创新性思维程序	兼容
首席制文化	上级是创新性思维程序 下级是模仿性思维程序	崇拜
集体主义	上级是模仿性思维程序 下级是模仿性思维程序	同化
诸侯制文化	上级是模仿性思维程序 下级是创新性思维程序	竞选

需要额外说明的是，假设某人脑中混杂有两种思维程序，上述组合也能适用。比如，某领导既有创新性思维程序也有模仿性思维程序，他的下属是纯粹的模仿性思维程序。就创新性工作而言，领导和下属适用首席制文化；而就模仿性工作而言，适用集体主义。但是，这两种文化会相互冲突，导致组织效能下降。

四种组织文化代表了思维程序之间的四种交流方式，也是组织统一思想的四种方式，分别是：创新性思维程序之间的“兼容”；上级创新性思维程序与下级模仿性思维程序之间的“崇拜”；模仿性思维程序之间的“同化”；上级模仿性思维程序与下级创新性思维程序之间的“竞选”。这四种统一思想的方式会在随后的文字中分别介绍。

四种组织文化的作用各有侧重，如表 6-3 所示，但总的来说都是为了促进组织的进化。

表 6-3 组织文化的作用

组织文化类型	培养组织文化的目的
团队精神	通过兼容异类，促进成套的有效自选动作的开发
首席制文化	通过偶像崇拜，促进有效自选动作沉淀成规定动作
集体主义	通过“人机一体化”，促进规定动作的复制与执行
诸侯制文化	通过营造竞争氛围，促进最有效的自选动作脱颖而出

现在，让我们再次回到企业模型中，看看随着企业的进化，四种文化的适用范围，见图 6.2。

在第一阶段，销售、设计、施工三个环节都采用创新性思维程序，此时适用团队精神。

在第二阶段，自选动作逐步沉淀成规定动作。在设计环节，组织结构演化为首席制，领导是创新性思维程序，下属是模仿性思维程序，这时适用首席制文化。在施工环节，组织结构为集体制，无论是部门领导还是下级都是模仿性思维程序，这时适用集体主义。销售环节停留在团队制，所以依然适用团队精神。

在第三阶段，各个业务环节都已经沉淀成规定动作，所有在岗人员都是模仿性思维程序，这时适用集体主义。

在第四阶段，规定动作逐步失效，各部门面对新的创新性工作，于是，部门领导是模仿性思维程序，下属是创新性思维程序，这时适用诸侯制文化。

伴随着组织的进化，四种组织文化之间也存在着循环关系，如图 6.3 所示。

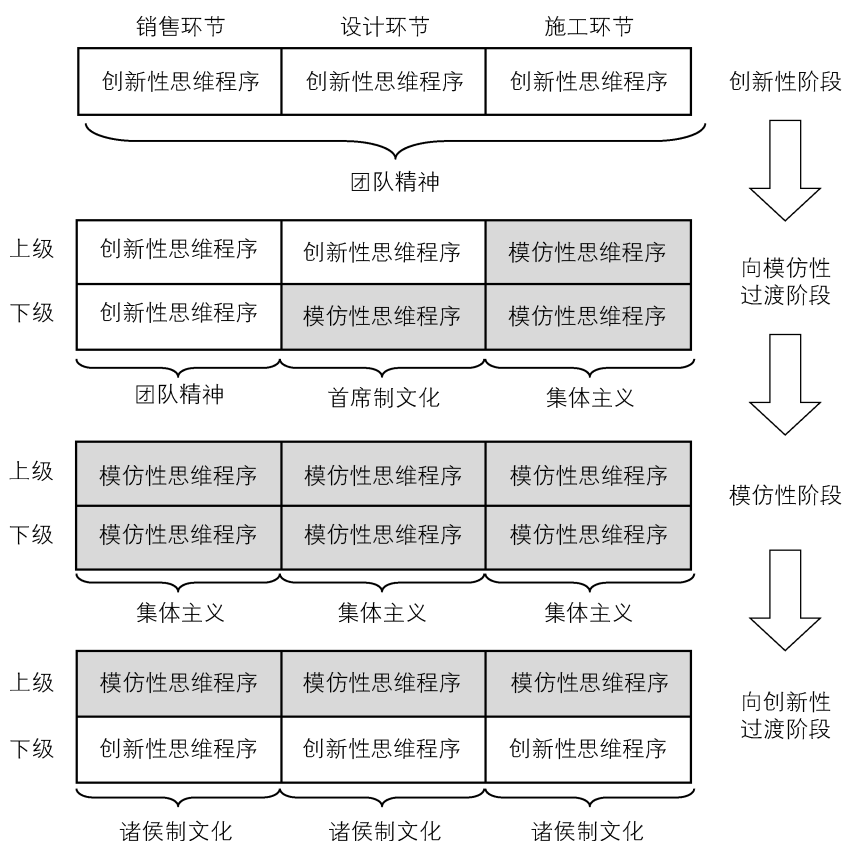


图 6.2 组织文化的演化

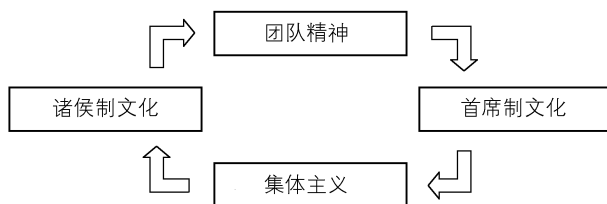


图 6.3 组织文化的循环

伴随着组织文化的循环，个体的思维程序会发生微妙的改变。比方说，首席制组织和集体制组织的模仿性思维程序都强调忠诚，但是忠诚的对象是不同的。首席制文化强调忠诚个人，这是“大海航行靠舵手”的时代，



一半人治一半法治。一旦进化到集体制阶段，忠诚的定义就会发生变化。集体主义强调忠于制度，这是纯粹的法治时代，是“王子犯法与庶民同罪”的时代，是“仗节死义，正在今日”的时代。

在大型组织中，由于各个业务环节的发展阶段不同，四种组织文化可能同时存在并分别演化。

## 团队精神

团队制组织是创新性思维程序的组合，团队精神负责创新性思维程序的沟通联络，以便成员间达成共识。在中国，团队精神最接地气的表达方式就是“讲义气”。中国的传统文化以集体主义为主，团队精神是集体主义的对立面，因此只见于江湖，不见于朝堂。中国的正统思想流派中较为接近团队精神的，或许只有墨家文化。

首先，要建设团队精神，就要保证所有团队成员都采用纯粹的创新性思维程序。团队成员都只应该用创新性思维程序要求自己，同时也要用创新性思维程序要求别人，要允许每个成员锋芒毕露、恃才傲物、犯错失败、相互挑战，要提倡个人英雄主义。打个比方，如果一个领导总是用创新性管理方式要求自己，也擅长用创新性管理方式管理下级，就说明这个领导具备了团队精神，可以成为优秀的团队型领导，请读者回顾第三章关于领导类型的分析。

如此一来，就会形成“兼容”的文化氛围，讲究相互妥协。“兼容”是团队精神的主旨，可以促进成套的有效自选动作的开发。

要建设团队精神就要清除掉团队中的模仿性思维程序。模仿性思维程序是团队精神的“病毒”，会破坏团队精神所倡导的兼容性。较常见的一种模仿性“病毒”就是要求团队成员不犯错误。完成创新性工作不可能不犯错误，所以一旦夹杂了这种“病毒”，团队成员间就会喋喋不休地相互埋怨，也就别提什么团结一致了。

## 怕出错的球队

足球队中，至少主教练与各核心运动员之间应为团队制组织，应该提倡团队精神，然而，国内的某些足球队，从教练到球员，头脑里挥之不去的是“不成功则成仁”的模仿性思维程序。出了问题不是相互包容，而是相互指责。球员在如此压力下没有人敢盘带控球，只敢按教练所吩咐的那样，中规中矩，像踢包袱一样踢皮球，始终不敢越雷池一步。结果，比赛越重要，球员越死气沉沉。教练还总是纳闷，为什么球员的比赛水平远不及平常训练时的水平？

另外一种常见的模仿性“病毒”是总要求团队成员从整体角度考虑问题，并为整体做出牺牲。其实只有在集体制组织中这种要求才是合理的，具体原因在谈到集体主义时再细谈。一旦团队制组织染上了“大公无私”这种“病毒”，被感染者马上就会发现打错了算盘。在不可控的、缺少约束机制的创新性环境下，“大公无私”总会成为阴暗心理的遮羞布。人人都指望别人“大公无私”，却紧紧护着自己的口袋。那情形就如同迁徙中的食草动物，单独一只不敢在草原里溜达，必须成群结队地壮胆，以便在未知的大环境中营造出令人稍感宽慰的熟识小环境。可是真的遇上麻烦，马上四散奔逃，祈祷同伴赶快被叨走。直到消停了，才又居心叵测地慢慢聚在一起。在“大公无私”的光环下，人人都振振有词，给那些拒绝自我牺牲的人兜头罩上“自私自利”的大帽子，然后剑拔弩张地相互怒视。成员间矛盾重重，却谁也不敢离开组织。

其次，团队精神只产生于团队制组织，并只适用于团队制组织。只有在团队制组织中才有可能形成纯粹的创新性思维程序的排列组合。

团队精神虽然外表光鲜，但核心价值观却是利己主义和个人主义。团队精神在本质上是冷酷和功利的，如果没有足够的本钱进行交换，也就无权享受其他成员提供的好处，适者生存，不适者被淘汰。但由于团队制组织是“能力等价交换的人才市场”，团队成员需要以各自的天赋为筹码，有选择地彼此掂量、彼此搭配，最终形成能够夺回锦标的能力互补的团队。

自己本事越大，能选择的搭档就越高级，能指望的锦标就越诱人。为了能够置换回更多的好处，团队成员会拼命增加自己的“本钱”。于是团队制组织就成了转换器，有了团队制组织，才能把利己主义转化成利他主义，把个人主义转化成团队精神。

## 首席制文化

首席制组织中，上级是创新性思维程序，下级是模仿性思维程序。首席制文化负责思维程序间的沟通联络，促成组织成员间思想统一、团结一致。中国的正统思想流派中，最接近首席制文化精髓的，或许当属法家文化。首席制文化的时代是“大海航行靠舵手”的时代。首席制文化对组织进化的贡献就在于，可以推进有效自选动作沉淀成规定动作，但首席制文化也因此成了双刃剑。

### 选读案例

#### 社会的参照阶层

改变社会风气的关键在于让偶像级人物引领潮流。如果社会报酬制度符合创新性与模仿性的管理原则，能够让创造财富的人士成为名门望族，成为社会参照阶层，首席制文化就可以让世风日上。

假如社会报酬制度设计不当，让转移财富的人士成为名门望族（参见第五章案例解读“财富的集中和集中的方式”），社会参照阶层就可能是贪官污吏、不正当的暴发户、靠忽悠出位的“明星”，首席制文化就会让世风日下。这些首席们通过不正当手段获得权势、地位、声望、财富，基层人民群众虽然群情激愤，但并不是恨歪风邪气，而是恨歪风邪气为什么总便宜别人却轮不上自己。

首先，要建设首席制文化，就要保证上级是纯粹的创新性思维程序，下级是纯粹的模仿性思维程序。上下级之间都要能理解并尊重对方的思维程序，并且按照对方的思维程序要求对方。如此一来，就会产生奇特的

“化学反应”。

首席制上级用创新性思维程序要求自己，用模仿性思维程序要求下级，于是，上级自己本是异类，却要同化其他异类；自己在挑战权威，却不允许下级挑战自己；自己特立独行时常打破常规，却要求下级模仿时一招一式不差分毫；自己讲诚信，却要下级对自己讲忠诚；对自己以人为本，却对下级以事为本；自己经常犯错误，却不允许下级出错；宽以待己，严于律人。如果一个领导总是用创新性管理方式要求自己，却用模仿性管理方式管理下级，这个领导就属于首席制文化，就可以成为优秀的首席型领导，请读者回顾第三章关于领导类型的分析。

首席制下级用模仿性思维程序要求自己，用创新性思维程序要求上级。于是，自己谨小慎微、面面俱到，却跟着领导抓主要矛盾；听不得说同级的一句好话，却听不进说上级的一句坏话；要求自己忠诚，却要求上级诚信；对自己以事为本，却对上级以人为本；对自己高标准严要求，被上级管得越严越觉得受重视，却对上级的错误睁一只眼闭一只眼。

于是，上级就成了偶像，下级就成了“粉丝”，进而催生出“崇拜”的文化氛围，“崇拜”是首席制文化的主旨。

首席制组织中，如果上级用模仿性思维程序要求自己，用创新性思维程序要求下级，抑或下级用创新性思维程序要求自己，用模仿性思维程序要求上级，都会让首席制文化感染上“病毒”。

其次，首席制文化只产生于首席制组织，并只适用于首席制组织。

## 选读案例

### 服装企业的困境

国内某时装企业一直指望能凭借独特的服装设计，像成功的西方同类企业一样走向世界，却始终不能如愿。一个重要的原因是，这家企业无法通过首席制文化普及其产品。西方国家的时装、化妆品、装饰品产业之所以兴旺，有赖于与演艺和竞技体育等“造星”产业的深度合作。这些顶级“造星”产业不间断地推出国际级巨星，连带出一个又一个世界范围的庞大“粉丝”群落，构成隐性首席制组织。时装、

化妆品、装饰品企业则将自己的产品与这些巨星捆绑，通过巨星的示范效应将本企业的设计转化为“粉丝”们的消费习惯。可见，西方同类企业是“功夫在戏外”，中国国内不出产国际级时尚巨星，其关联产业也就难有作为。

首席制文化会随着首席制阶段的开始而开始，随着首席制阶段的结束而结束，自生自灭。因为只有在首席制组织中才有可能形成上级是创新性思维程序，下级是模仿性思维程序的排列方式。一旦进化到集体制阶段，原来的粉丝就会像对待其他模仿性同伴一样，从关注上级的优点转为关注其缺点，“一身不是”的偶像就会跌下神坛。国内的企事业单位和政府机关总是脱离首席制，希望在集体制组织中建设首席制文化，这是行不通的。榜样分为两种：创新性榜样和模仿性榜样。创新性榜样存在于首席制组织，模仿性榜样存在于集体制组织；创新性榜样就是“一代宗师”“开山鼻祖”，模仿性榜样就是“劳动模范”“先进个人”“最佳员工”“培训员”；创新性榜样是有效自选动作的创造者，模仿性榜样是规定动作的示范者；创新性榜样的存在目的是沉淀自选动作，模仿性榜样的存在目的是复制规定动作；创新性榜样是自下而上拥戴的，模仿性榜样是自上而下任命的；只有创新性榜样才会有自发的追随者，模仿性榜样必须依靠组织压力才会被模仿。领导们常常混淆创新性榜样和模仿性榜样，误以为只要在集体制组织中树立了模范就能够自发自动地被效仿。常说榜样的力量是无穷的，但这里要完善说法，创新性榜样的力量才是无穷的。只有创新性榜样才能催生出首席制文化。

## 必读案例

### 尴尬的劳模

某企业处于集体制阶段，该企业要求在年终绩效考核时，按照从高到低的得分次序将员工分出A、B、C、D四等，其中A级人数要最少，就是“先进个人”，要予以重奖。但实践效果并不理想，“先进个人”们并没有起到预期的模范带头作用，如果没有极好的人缘反而会

被孤立起来。

其实，集体制组织中并不存在业绩突出的先进个人。只有对创新性岗位的绩效考核，结果才会是 A 级最少，对模仿性岗位的绩效考核，A 级反而应该最多，因为模仿性工作人人都可以完成得很好（请参见第四章关于创新性目标和模仿性目标量化问题的论述）。所以，组织可以突出创新者，但不应突出模仿者。在集体制组织中，只应提倡谦虚谨慎、戒骄戒躁、夹着尾巴做人，如果非要“被突出”，一定也会被“枪打出头鸟”。

如同其他四种文化一样，首席制文化只是组织进化过程中一个必经的阶段性文化现象。思想工作者需要顺势而动。

## 集体主义

集体制组织是模仿性思维程序的组合，集体主义负责模仿性思维程序的沟通联络，以便成员间达成共识。中国的正统思想流派中，儒家文化算是集体主义的代表。

某些企事业单位急于建设团队精神，同时弘扬集体主义，却没有意识到团队精神和集体主义是完全不同的概念。创新性岗位之间的合作意识是团队精神，模仿性岗位之间的合作意识是集体主义，下面用表 6-4 对比说明。

表 6-4 团队精神与集体主义

	团 队 精 神	集 体 主 义
适用范围	创新性岗位之间	模仿性岗位之间
作用	兼容创新性思维程序	同化模仿性思维程序
基础价值观	个人主义	大公无私
支撑系统	等价交换的市场机制	中央集权的计划体制

首先，要培养集体主义，就要保证所有集体成员都采用纯粹的模仿性

思维程序。集体成员只应该用模仿性思维程序要求自己，同时也只应该用模仿性思维程序要求别人。打个比方，如果一个领导总是用模仿性管理方式要求自己，也擅长用模仿性管理方式管理下级，就说明这个领导具备了集体主义，可以成为优秀的集体型领导，请读者回顾第三章关于领导类型的分析。

只要“大公无私、能自我牺牲、谦虚、小心谨慎、遵纪守法、服从命令、有等级观念”等模仿性理念成了风气，集体制组织就可以通过相互挑毛病及众口铄金的力量，排斥掉“不守规矩、容易出错、爱出风头、喜欢‘炸刺儿’、自私自利”等现象。如此一来，就形成了“同化”的文化氛围，讲究相互较真。“同化”是集体主义的主旨。“同化”不是人与人的同化，而是人与事的同化，要将“人”全部“雕刻成”完成规定动作所需的机器零件，然后组合成严丝合缝的流水线，从而实现最有效的分工合作。人机同化越完美，摩擦力就越小，当人就是机器的时候，摩擦力就完全消失了。“同化”对于集体制组织成功复制和顺利执行规定动作至关重要。

创新性思维程序是集体主义的“病毒”。较常见的一种“病毒”形式就是在集体制组织中要求关注个体胜过整体，要求以人为本胜过以事为本。在集体制组织中，个体利益和整体利益往往背道而驰，过分关注个体利益会导致整体效率下降，关于这一点，上文已经分析过原因（请参见本章第四小节的论述）。

越要提高集体制组织的效率，个体面对的不满意因素就越多，就越要做出更多的牺牲。但如果人人都能从模仿性思维程序的全局性视角考虑问题，集体主义所号召的个人牺牲并非不可接受。因为只要计划得当，集体成员虽然会在特定时期、特定地点被要求无偿奉献，但是也会在另外的时间和地点得到免费午餐。个人的自我牺牲就像是在投强制险，可以让集体制组织集中力量办大事，尤其会在对抗风险灾害中显示出优势。但是，如果掺杂了创新性思维程序，非要用个性化视角审视集体主义所号召的个人牺牲，就难免有股“君要臣死，臣不得不死”的晦暗味道，平添了供人抨击的口实。

创新性思维程序越多，就越会干扰集体成员思想的统一。所以，要建

立集体主义就要通过整风运动，甚至党同伐异，清除掉“自由散漫的山大王习气”。清除创新性“病毒”的过程不能总指望做通思想工作，改造思想太困难，得不偿失，而把带有创新性思维程序的人清除出“革命的队伍”就要容易得多。从积极的方面理解，这也可以让适合的人出现在适合的岗位。

## 选读案例

### 党同伐异

某集团公司正处在从“诸侯国”过渡到“大一统”的转型期。下属单位作为独立的诸侯国已久，形成了我行我素的创新性习气。这些诸侯国拒不向公司总部上缴收入，集团总部在银行的账户没有现金流，银行不再贷款，该集团公司陷入资金链即将断裂的窘境。

该集团公司别无选择，只好杀一儆百，将挑头闹事的“诸侯王”确立为反面典型。这批反面典型十分不满，怒斥总部搞“清除异己”。总部回话也相当干脆：我们就是要清除异己！最后这批反面典型走的走，“流放”的“流放”。“整风运动”的作用非常明显，各分支公司纷纷改弦更张，全力支持集团总部收支两条线的财务政策，该集团公司得以渡过难关。

其次，集体主义只产生于集体制组织，并只适用于集体制组织。因为只有集体制组织中才有可能形成纯粹的模仿性思维程序的排列组合。一旦脱离了集体制组织，创新性思维程序的出现就会成为合理的必然的现象，再也无法也不应该被清除，集体主义也就应该顺应潮流，过渡到其他的文化形式。

同团队精神一样，集体主义也需要支撑系统。团队精神需要相应的市场机制，而集体主义需要中央集权的计划体制。号召大公无私和自我牺牲需要强制力做后盾，不能完全指望自觉自愿。“督战队”可以从制度上保证个别人即使不乐意大公无私，也照样会“夹起尾巴”做到“个人利益服从整体利益，局部利益服从全局利益”。只有在管理集体制组织时才有可能应用中央集权的计划体



制，这也是集体主义不能脱离集体制组织的原因之一。

## 诸侯制文化

诸侯制组织中，上级是模仿性思维程序，下级是创新性思维程序。诸侯制文化负责思维程序间的沟通联络，保证诸侯制成员心往一处想，劲往一处使。中国的正统思想流派中，最接近诸侯制文化精髓的，或许当属道家文化。

首先，要培养诸侯制文化，需要上级是纯粹的模仿性思维程序，下级是纯粹的创新性思维程序。上下级都需要理解并尊重对方的思维程序，并且按照对方的思维程序要求对方。

诸侯制上级用模仿性思维程序要求自己，用创新性思维程序要求下级。于是，自己面面俱到，却鼓励下级“又红又专”；自己谨小慎微，却从不苛责下级；自己中规中矩，却容忍下级“人有古怪癖，必有古怪能”；自己从谏如流，却乐得见到下级发表不同见解；看到自己的是不足，看到下级的却是长处；对自己以事为本，对下级却以人为本。这很像宽厚的父母对待子女的方式。如果一个领导总是用模仿性管理方式要求自己，却用创新性管理方式管理下级，那么这个领导就属于诸侯制文化，可以成为优秀的诸侯型领导，请读者回顾第三章关于领导类型的分析。

诸侯制下级用创新性思维程序要求自己，用模仿性思维程序要求上级。于是，自己可以“一俊遮百丑”，却要上级“一碗水端平”；自己经常“出格”，却要上级维护游戏规则；自己可以犯上，却要上级言听计从；对自己以人为本，却对上级以事为本。诸侯制下级坚信，凡事只会请示上级的下级不是好下级，不懂得如何授权的上级也不是好上级。

如此一来，就会形成一种新的文化氛围：“竞选”。“竞选”是诸侯制文化的主旨，诸侯制文化通过提倡“物竞天择，适者生存”，鼓励最有效的自选动作脱颖而出，从而促进组织的进化。

诸侯制组织中，如果上级用创新性思维程序要求自己，用模仿性思维程

序要求下级，抑或下级用模仿性思维程序要求自己，用创新性思维程序要求上级，都会让诸侯制文化感染上“病毒”。较常见的“病毒”之一，就是上级像管理模仿性岗位一样，对创新性下级的工作吹毛求疵，不允许犯错误，要求创新性目标一步到位。一旦感染了这种“病毒”，改革者就永远不会有好下场，也就不会有改革者了，刚刚萌芽的诸侯制文化就会被扼杀在摇篮里。

## 必读案例

### 出头的椽子先烂

中国历史上的改革家如商鞅、王安石、张居正，几乎都没有好下场。究其原因，行政上司总以模仿性思维程序考量创新性下级，过于求全责备。于是在官场上逐渐形成一种潜规则：宁肯不做事，也不能做错事。无法形成良性的诸侯制文化，政府部门的进化过程就会减缓。

## 选读案例

### 挫折教育

中国倡导了多年的挫折教育，但是效果却差强人意，其中一个重要原因就是家长和老师总不能用创新性思维程序要求孩子。

创新性工作就是摸着石头过河，没有习以为常的成功，只有持之以恒的尝试。创新性的世界不是康庄大道，而是坑坑洼洼、荆棘遍布。错误不可避免，失败也是常态，人们需要掌握从坑里爬出来的功夫。所以挫折观总与创新性工作相伴，是创新性思维程序的一种。家长和老师要培养孩子的抗击打能力，就要用创新性思维程序要求孩子，容忍甚至鼓励孩子犯错误。

然而，在模仿性家长和老师的眼中，这个世界迥然不同。模仿性的世界是一条平坦的大道，人们从始至终只做规定动作，只要用心去做就不会出错也不会失败。错误是可以避免的，成功是常态，人们急需掌握的是不出差错的本事。家长和老师在这种环境下长大，习惯性地用模仿性思维程序要求孩子，也就不足为奇了。以至于无论孩子年纪有多大都不肯让其离开自己半步，总是喋喋不休地谆谆教诲，张嘴

就是“你以后千万要注意了”“不让你去你非要去，这下老实了吧？”“不行啊，出了事就是大事”“出了事就晚了”等“警世恒言”。

家长和老师根本不允许孩子有挫折，自然也就不会有挫折教育。孩子只能选择循规蹈矩，最后成为模仿性人才。没有纯正的诸侯制文化做“润滑剂”，社会进化的过程就会异常艰涩。

其次，诸侯制文化只产生于诸侯制组织，并只适用于诸侯制组织。因为只有在诸侯制组织中才有可能形成上级是模仿性思维程序，下级是创新性思维程序的排列组合。脱离了诸侯制组织就不可能产生和维持诸侯制文化，所以在历史上，思想大解放的时代，百家争鸣的时代，文化大兴盛、大繁荣的时代，都是社会动荡不止、战乱不休的年代。诸侯制文化总会伴随着战国林立、军阀割据的诸侯制组织结构。

## 内圣外王

首席制和集体制的负责人不仅要用权力驱使人，诸侯制和团队制的负责人不仅要用利益诱导人，他们还都要“以德服人”，学会做员工的思想工作。内圣外王，历来是中国管理者追求的至高境界。为此，给读者最后一些建议：

首先，大型组织总会包含若干业务单元，每个业务单元总会包含若干业务环节，每个业务环节所处的进化阶段总会不尽相同，因此，组织文化往往是多元的，这就要求思想工作者能够审时度势，不能一味地提倡某一种“优秀”的文化。比方说，民主、参与、授权的理念虽好，但属于团队精神或者诸侯制文化的范畴，这些理念也就只有在团队制组织和诸侯制组织中才能成立。在首席制组织或者集体制组织中，即使老板给伙计好脸色，充其量也只是施舍，施舍是靠不住的。而团队制组织和诸侯制组织则不同，为了达到经营目的，老板打落牙也要往肚子里咽，民主、参与、授权等理念在这里是有利益机制做支撑的，这才能长久。

## 戏班子里的民主

餐馆和戏班子中，老板和雇员的关系有着天壤之别。在餐馆里，伙计总是低声下气地看东家和掌柜的脸色，即使有了委屈也只能忍气吞声。戏班子老板和“角儿”之间的关系却大不相同，“角儿”们可以大大咧咧地坐在太师椅上，戏班老板倒是跑前跑后、端茶送水。两种行业的根本差别在于，餐馆“跑堂儿”是模仿性岗位，而戏班子里的“角儿”是创新性岗位，餐馆多是首席制组织或者集体制组织，而戏班子多是团队制组织或者诸侯制组织。所以餐馆最好独裁，但戏班子最好民主。

其次，为了促进组织的进化，一个组织需要借助外部组织的思维程序，这远比让组织内部发生文化“突变”省事得多。

## 从“三人成虫”到“三人成龙”

在20世纪80年代，中国流行一条民谚：一个人是一条龙，三个人是一条虫。这条谚语充分展示了改革开放初期，集体制组织面对创新性工作时的不知所措。由于不擅长运用团队精神，冲突无法调和也就在所难免。但是多年之后，这条谚语逐渐淡出人们的视野。并不是国人已经培养起了团队精神，而是国人立足自己的模仿性思维程序，利用西方社会的创新性思维程序，首先组合成诸侯制文化，用以挑选西方社会最有效的自选动作，这时的社会风气是“洋为中用”“施夷长技以制夷”。然后，又组合成首席制文化，以便沉淀有效自选动作，这时的社会风气变成了“崇洋媚外”“外来的和尚会念经”。当创新性工作演化成模仿性工作，国人就又可以按照拿手的集体主义统一思想了，三人就又可以成龙了。从“三人成虫”到“三人成龙”并不是改造思想的成果，而是以己之长与他山之石不断排列组合、与时俱进地构筑所需文化的成果。

第三，如果一定要在本组织内发生文化的“突变”，就要遵照物质基础第一、上层建筑第二的次序，先要设定相应的创新性工作或模仿性工作，并排列成适合的秩序，然后才有可能衍生出所需文化。比方说，并不是只要引入了西方的价值观，就会有民主精神，而是必须先要有创新性工作，然后才会有民主精神。民主精神必须有大量的团队制和诸侯制的社会结构做支撑，才会有生存的土壤。想在精神层面发生质变，首先要在物质层面积累量变，不能光在宣传教育方面做文章。有些国家不信邪，明明是模仿性工作为主体的社会，却非要在旦夕之间实现民主理想，结果前一天还是民选政府，隔天就变回军政府了。这不是政府要独裁，而是人民选择了独裁的政府，因为在这些国家里，多数的组织类型更加支撑首席制文化或者集体主义。

话说到此，也就能解释为什么现如今西方社会都在倡导民主人权，可就在一百年前还引发了无产阶级革命。那个时候，西方社会是以资本密集型和劳动密集型为主的模仿型经济，一百年过去了，产业结构转型了，变成了以智力密集型为主的创新型经济，也就是说，原来多是首席制组织和集体制组织的老板，现在多是团队制组织和诸侯制组织的老板，下级中的“角儿”“腕儿”越来越多，老板们也就只好多看看雇员的脸色了。



# 实战演练

读者已经了解了“创新性与模仿性”以及“组织进化”的一些基础管理“公式”，但是如果没有机会演练，这些“公式”也就只是那么一段文字，没有一个能真正落到读者的心坎上。所以本书提供一些实战题，帮助读者演练刚学到的技巧。请读者将实战题中的“参数”代入各章的“公式”中，看看能否得出满意的结论。

## 第一章

**练习一：**大顺公司李总经理的孩子正在上初中，如果李总的孩子在数学考试中没有及格，家长应不应该给孩子脸色看？如果这个孩子在数学考试中没有进入班级前五名，家长应不应该给孩子脸色看？

**练习二：**李总经理正在考虑一个问题，要不要让自己的孩子上奥数补习班？您有什么建议？

**练习三：**李总经理还在考虑一个问题：是应该让孩子无拘无束地成长，采用像美国那样的启发式教育呢？还是应该严加管束，采用像中国这样的填鸭式教育？您怎么回答这个问题？

**练习四：**李总有个下属，工作很努力，但是能力不足，您认为李总应该如何对待这个下属？

**练习五：**李总希望通过加大培训力度，聘请优秀的培训讲师，培养出

一批有开拓、创新能力的销售经理。您认为有什么问题？

**练习六：**李总一直很困惑，当他管理负责创新研发工作的工程师时，是应该实行结果监控还是过程监控？是应该关注优点还是关注缺点？奖惩时是应该“不求无过、但求有功”，还是“不求有功、但求无过”？您怎么看？

## 第二章

**练习一：**十多年前，大顺公司刚刚起步时，李总经理带着几个人租了一间厂房，自己一人负责设计、财务、人事工作，还亲自跑业务。其他人负责按照李总的具体指令组装电表。李总经理和其他员工的岗位性质是什么？这时候大顺公司的组织结构是什么性质的？

**练习二：**随着公司业务逐步做大，李总经理深感力不从心，开始请专职人员从事模仿性的人事、财务等工作。此后，大顺公司又先后成立了市场营销部和芯片设计部，市场营销部经理贾某自己做模仿性工作，但聘请了一批从事创新性工作的销售员。芯片设计部赵经理相反，自己从事创新性工作，要求其他工程师围着自己转。市场营销部、芯片设计部和人力资源部、财务部在组织结构类型上有什么区别？

**练习三：**为了满足大客户的不同要求，经常需要对芯片进行定制设计。市场营销部的销售人员为了拉到订单，经常答应顾客一些额外要求，回来后就要求技术人员设计。技术人员对此非常不满，认为销售员不懂技术，只是为了自己的提成就盲目答应客户要求，逐渐有了抵触情绪。而市场营销部的销售员则认为芯片部的技术人员就是干这个工作的，拿着高工资却不愿干活，根本就是不敬业。您认为这个矛盾应该如何解决？

**练习四：**芯片设计部赵经理招来一批刚毕业的大学生。但这些大学生来到芯片部后，却几乎没有上手的机会，一直处在半闲置的状态。您认为应该对这些大学生做什么样的人事安排，才最有利于公司的发展？

**练习五：**大顺公司李总经理决定“荣升”自己为专职董事长，于是聘请一个总经理。但无论是李董事长自己，还是原来的老下属，都搞不清楚



应该如何划分董事长和总经理的责权，出了事依然直接找董事长。新聘任的总经理无所适从，只好挂印而去，李总又回到董事长兼总经理的状态。从四种组织结构类型的角度分析，您认为如何划分董事长和总经理的职责才合理呢？

**练习六：**大顺公司的竞争对手红星公司在国内设有几家分厂，这几家分厂都是以行政整合的方式，被整合进红星公司的。每家分厂都有自己的运作方式，总公司很难对分厂的人、财、物、生产、销售进行统一管理。上级曾要求红星公司再整合进几家亏损的电表生产企业，但是被红星公司拒绝了。根据组织结构进化的原理，红星公司的管理方向是什么？

**练习七：**红星公司资金雄厚，生产、经营活动早已按部就班，但是随着产品老化，市场份额开始萎缩。同时，大顺公司成功设计出多款电表专用芯片，使得自己的产品成为行业标准，从而拥有了核心竞争力，但是由于资金不够雄厚，一时难以扩张。您认为两家公司要摆脱困境，应该做哪些工作？

**练习八：**红星公司开始亏损，而且情况越来越严重，同大顺公司一起寻求资金支持。在当地扶持政策的帮助下，红星公司获得了大笔贷款，从而暂时渡过难关，而大顺公司依然没有融资注入。从组织结构进化的原理分析，您认为当地的贷款扶持政策有问题吗？

### 第三章

**练习一：**大顺公司李总经理经过一番拼搏，开创了一番新局面。于是自己守成，让自己带出来的模仿性下属去开拓新的利润增长点。您怎么看待他的做法？

**练习二：**大顺公司芯片设计部的赵经理遇到一个人事问题：芯片设计是一个团队合作工程，要求工程师既能钻研业务，又能相互沟通。工程师张某是一个极能钻研的人，但是天生木讷，不愿与人沟通。李某则相反，喜欢四处收集信息和传播消息，就是沉不下心搞设计。赵经理希望能通过培训，让张某有沟通能力，而让李某更加精于钻研。您怎么看待赵经理的想法？

**练习三：**大顺公司销售部是诸侯制的，如果部门正职经理是诸侯型领导，那么，他的副手应该是什么类型的？大顺公司的人力资源部是集体制的，如果人力资源部正职经理是集体型领导，那么，他的副手应该是什么类型的才好？

**练习四：**大顺公司开始在芯片设计部推行竞聘上岗，一批人才脱颖而出，企业获益颇丰。李总经理大喜过望，决定推广经验，在全公司各个部门都搞竞聘上岗。请运用本章中关于招聘和晋升的原理，分析李总的决策有什么问题？何种组织中的何种岗位才应该竞聘上岗？

**练习五：**李总经理正在考评几个车间主任和后勤部门经理，这些部门都是集体制的。他开发出一套“品德”评价表，采用 360 度的评价方法，让上级、下级和同事相互打分，声明得分不及格者下岗。这种做法的问题是什么？

**练习六：**大顺公司的招标工程师是创新性岗位，公司决定为这些工程师开设晋升通道，以留住人才。高级工程师的任职条件是“硕士学历，十五年以上工作经验”。中级工程师的任职条件是“本科学历，五年以上工作经验”。初级工程师的任职条件是“一年以上工作经验”。您怎么看待这种晋升通道的设计？

**练习七：**大顺公司的招标工程师由于表现优异，经常被竞争对手挖墙脚。李总经理对这种状况非常苦恼，开始下大力气改善福利待遇，以期留住人才，但是被动局面始终没有改观。您能为李总捋清此类问题的解决思路吗？

## 第四章

**练习一：**大顺公司的市场营销部完成了 5 000 万销售额的业绩。李总认为公司的生产能力和销售能力还有很大余地，要求市场营销部在不增加人员的情况下，第二年销售额增加 20%，达到 6 000 万元。高薪聘请来的市场营销部经理贾某把这个目标平均分给了每个销售员，每个销售员增加 20%。但销售人员认为：该跑的客户都跑过了，咱们公司芯片部不能满足客户的要求，客户不买也没有办法。贾某认为大家还是不够努力，并要求大家增加上门直销的次数，要勤跑快跑。一年后，销售员都没有完成新增目标。

贾某认为销售员的能力和态度有问题，要重新换一批销售员。您怎么看待这个问题？销售目标没有实现的原因是什么？

**练习二：**由于市场营销部没有完成指标，原来的市场营销部经理贾某被解聘。李总给新上任的市场营销部经理的目标依然是在人员不增加的情况下，销售额增加 20%。新上任的市场营销部经理甄某认为，完成这个任务，提高销售成功率是关键。他建议改组组织结构，针对每个大客户，组建由销售员和技术专家组成的矩阵制团队。这个计划遭到芯片设计部经理的反对，其他部门的配合也不是很积极。最后在甄某的坚持下，做了几个试点项目。这几个项目虽然成功了，但只是杯水车薪，年底销售额还是没有达到提高 20% 的目标。您认为应该如何处置甄某呢？

**练习三：**红星公司正在按照 KPI 的方式分解绩效目标，但是始终困扰在一个问题上：目标的权重到底应该如何计算？您怎么解释这个问题？

**练习四：**大顺公司希望按照 SMART 原则给销售员定目标，但是遇到一个难题：“可达到的”这个原则如何应用？好的销售员和差的销售员业绩差出很多倍，以哪个为准？销售员隐瞒实力怎么办？您怎么解决这个问题？

**练习五：**在红星公司领导的心目中，绩效考核和“评先进”是一回事。您怎么看待这个事情？

**练习六：**红星公司为了体现民主管理，促进企业管理水平提升，专门设立了建议箱，希望员工多提合理化建议，并规定凡有建议被采用者，重奖！但是实施的效果并不理想，最后无疾而终。如果从下达创新性目标的角度分析，您认为问题出在哪里？

**练习七：**红星公司经营状况开始恶化，产品严重积压。公司总经理号召全员销售。人力资源部的小王和大部分员工一样，由于当月没有完成规定的销售额，被扣掉了 20% 的工资。小王等人对公司的新政策非常不满，而总经理则认为自己的员工非常不得力。请您分析这种绩效目标分解、量化和考核的方式存在哪些问题？

**练习八：**红星公司总部的组织结构是：在总经理之下，设有若干副总经理，每个副总经理管辖一至两个职能部门。在制定下一年度的目标计划

时，公司总经理希望副总一层真正担起责任。但是在实践中，副总们总是将自己的目标直接传递给管辖内的职能部门经理。您认为问题出在哪里？

**练习九：**红星公司正在研究该市《市属国有企业负责人经营业绩考核暂行办法》。该市规定，国有企业负责人的年度经营业绩考核指标包括基本指标（年度净利润总额和净资产收益率）和分类指标（由企业根据所处的行业特点，在备选指标中选择1~2个指标报市国资委确定）。每年年初，企业负责人按照市国资委年度经营业绩考核要求和企业发展规划及经营状况，提出年度经营业绩基本指标及期望值和拟选择的分类指标及期望值。期望值参考上年指标实际完成值，原则上不低于考核期前三年考核指标实际完成的平均值。市国资委根据宏观经济形势及所处行业的周期性特点，对企业负责人的年度经营业绩基本指标及期望值和选定的分类指标及期望值进行审核后予以确定。三年后，对企业负责人再做一次全面的考核。考核的指标包括基本指标（包括国有资产保值增值率、三年主营业务收入平均增长率和不良资产比率）、分类指标（由市国资委根据企业所处的行业和特点，综合考虑反映企业可持续发展能力及核心竞争力的因素而确定）和评议指标（企业的发展创新能力、综合社会贡献、安全生产、廉政建设、重大问题请示报告等）。你怎么评价这套《市属国有企业负责人经营业绩考核暂行办法》？在绩效目标的分解、量化和考核中存在哪些问题？

## 第五章

**练习一：**红星公司的技术骨干老王被大顺公司挖走后，做同样的工作，工资却翻了一倍，您觉得原因可能是什么？

**练习二：**红星公司处在倒闭的关口，褚总临危受命，成为该公司总经理。在褚总的带领下，红星公司致力于产品创新和管理体制改革，终于抓住机遇，走出困境。红星公司不仅没有倒闭，反而发展成为行业的龙头老大。但是褚总因为不满意自己的工资，私分了一笔奖金。由于数额较大，被以贪污罪判刑。上级主管单位却也因此得出结论：企业高管层的薪酬水平太低了。于是进行了改革。新任的总经理戴某被告知，只要能维持原来

的业绩水平，就可以在年终得到一笔巨额奖金。结果，高管层与员工巨大的收入差距引发了种种抱怨：凭什么戴总刚来就拿这么高的报酬？主管单位为了平息民怨，又开始急急忙忙地制定企业高管限薪令。您认为褚总和戴总的报酬应该如何设计才合理？

**练习三：**大顺公司有创新性岗位，如高级销售经理、高级软件工程师，也有模仿性岗位，如人力资源部职员、财务部会计、电表组装车间工人。大顺公司为了推行绩效考核制度，所有员工的工资都按月被扣发 20%，要到年底根据绩效考核的结果统一发放。您怎么看待这项政策？

**练习四：**红星公司规定副总经理的模仿性报酬是 10 万元年薪。副总经理的绩效目标中有一个创新性目标为“年内新开发一两款芯片”，还有一个模仿性目标为“生产电表××万个”。如果“年内新开发一两款芯片”的任务没有完成，其他模仿性工作都完成了，副总经理应该拿多少钱？如果“生产电表××万个”的任务没有完成，副总经理是否应该拿足 10 万元年薪？如果“年内新开发一两款芯片”的任务完成了，但“生产电表××万个”的任务没有完成，副总经理的报酬又该如何计算？

**练习五：**某中间人介绍给大顺公司一个大客户，这个客户是个长期客户。作为给中间人的回报，大顺公司希望只提成一次。而中间人认为一次提成不能体现自己的价值，坚持以后的每笔业务都要有提成。您认为这种介绍费属于什么性质的报酬？大顺公司应该设计一个什么样的介绍费支付制度？

**练习六：**大顺公司对全部岗位（包括创新性岗位和模仿性岗位）进行了一次岗位评价。根据评价结果，所有岗位被划分成五等，其中创新性岗位“招标工程师”被划分到第三等。在第三等的薪酬宽带中，月工资分为 4 000 元、5 000 元和 5 500 元三级。招标工程师们依据学历和工龄的不同，分别对应这三级工资。您怎么看待这个薪酬制度？

**练习七：**新《劳动合同法》实施之前，《劳动法》就已经取消了“临时工”的概念。但红星公司为了降低人工成本，依然在变相使用“劳务工”。这些“劳务工”和正式工工作的内容大体相同，但是待遇却相去甚远。人

力资源部经理建议，为了公平起见，应该提高“劳务工”的待遇，做到同工同酬。您怎么看待人力资源部经理的建议？

**练习八：**某市《国有企业负责人经营业绩考核暂行办法》对国企高管的薪酬做了如下规定：对企业负责人的奖励分为基薪、绩效年薪和任期中长期激励三个部分，基薪依据企业规模，最高是市平均工资的12倍。绩效年薪依据绩效考核的结果而定，最高是基薪的2倍。对于任期经营业绩考核结果为中等以上的，给予相应的中长期激励，主要采用股权激励的办法。此外，该《暂行办法》还规定：处于亏损边缘的企业，绩效年薪为零。通过对本章的学习，您认为这个《暂行办法》存在哪些问题？

## 第六章

**练习一：**红星公司正在发展编写岗位说明书的工作。“标准”的岗位说明书模板有很多空格，比如“所需培训”等，各部门不知如何填写。人力资源部经理要求各部门一定要保证岗位说明书的完整，一定要填满文字。您认为人力资源部经理的思维方式存在哪些问题？

**练习二：**大顺公司最近批量购买了一批工作服，质地款式都一样。工服被发给了芯片设计部、市场营销部、电表组装车间和其他后勤职能科室。公司领导要求统一着装，但是不少员工置若罔闻，以至于公司领导考虑是否该给不遵守着装规定的员工以警告处分。您怎么看待这件事情？各个部门的员工是否应该区别对待？

**练习三：**红星公司正在着力进行企业文化建设，它给自己的企业文化定义为：奉献、高效、忠诚、规范、诚信、创新、持续改进、追求卓越。您认为有什么问题吗？

**练习四：**大顺公司的电表组装车间已经处于集体制阶段，而市场营销部还处在诸侯制阶段。在一次组织诊断中，公司发现两个部门员工满意度都不高。如果您是大顺公司总经理，您会如何处理满意度的问题？

**练习五：**大顺公司的芯片设计部、市场营销部和电表组装车间都在倡导“和谐”，您认为这几个部门的“和谐”有何不同？如何倡导？

## 反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市海淀区万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

